



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ MALÉHO RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT OF A SMALL FAMILY BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marek Vránek

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Marek Vránek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj malého rodinného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle bakalářské práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu podniku
Návrh možných směrů rozvoje podniku
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy malého rodinného podniku navrhnout jeho možný rozvoj.

Základní literární prameny:

MACHEK, Ondřej. Rodinné firmy. Vydání první. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 2007. ISBN 978-80-7400-638-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks. 2012. ISBN 978-80-265-0-32-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Bakalářská práce popisuje rozvoj malého rodinného podniku, společnosti WP, která se zabývá prodejem italských vín. Záměr této práce spočívá v analýze současného hospodaření, v rozšíření marketingových aktivit a návrhu investic jež by tuto společnost rozvinuly.

Klíčová slova

Rozvoj podniku, malý podnik, rodinný podnik, víno, webové stránky, propagace

Abstract

The Bachelor thesis describes development of a small family company, WP company, which sells Italian wine. Intention of this thesis consists in current economic situation analysis, development of the marketing activities and suggestions of investments which would help develop this company.

Key words

Development of business, small company, family company, wine, web page, promotion

Bibliografická citace

VRÁNEK, Marek. Rozvoj malého rodinného podniku [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/123880>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

.....

podpis autora

Poděkování

Za úspěšné dokončení bakalářské práce bych tímto rád poděkoval panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, který se mnou s velkou ochotou konzultoval, práci pravidelně revidoval a poskytoval důležité informace a tipy. Dále bych poděkoval svému otci Milošovi, s nímž jsem vedl diskuze ve věci nápadů a návrhů. Velké poděkování patří také zbytku mé rodiny a kočce Shebě, kteří mě po celou dobu podporovali.

Obsah

Úvod.....	1
1. Cíle práce, Metody a postupy zpracování	2
1.1 Cíl práce	2
1.2 Metody a postupy zpracování	3
2. Teoretická východiska práce.....	4
2.1 Definice malého podniku	4
2.2 Definice rodinného podnikání a její specifika.....	4
2.3 Historie a současnost rodinných podniků	7
2.3.1. Historie a současnost rodinného podnikání u nás	8
2.3.2. Historie a současnost rodinného podnikání v zahraničí	11
2.4 Právní formy rodinných podniků	12
2.5 Silné a slabé stránky rodinného podniku.....	14
2.6 Životní cyklus rodinné firmy	15
2.6.1. Rodinný podnik ve fázi zavádění	16
2.6.2. Rodinný podnik ve fázi růstu	17
2.7 Mise a vize firmy	17
2.8 Řízení rodinného podniku.....	18
2.8.1. Struktura řízení rodinného podniku.....	18
2.8.2. Organizace řízení rodinného podniku	19
2.9 Financování	20
2.9.1. Vlastní kapitál	21
2.10 Marketing	22
2.10.1. Marketingové prostředí	22
2.10.1.1. Makroprostředí.....	23
2.10.1.2. Mikroprostředí.....	23
2.10.2. Marketingový mix.....	24
2.10.2.1. Marketingový mix 4P.....	24
2.10.2.2. Marketingový mix 4C	25
2.11 Základní finanční analýza	25
2.11.1. Analýza likvidity	25
2.11.1.1. Běžná likvidita	26
2.11.1.2. Pohotová likvidita	26
2.11.1.3. Okamžitá likvidita.....	26
2.11.2. Analýza zadluženosti	27

2.11.2.1.	Celková zadluženost.....	27
2.11.2.2.	Míra zadluženosti.....	27
2.11.2.3.	Koeficient samofinancování.....	28
2.11.3.	Altmanův index finančního zdraví podniku.....	28
2.12	Teoretické nástroje pro analýzu současného stavu podniku	29
2.12.1.	PEST analýza	29
2.12.2.	Porterův model konkurenčního prostředí	30
2.12.3.	SWOT analýza	31
3.	Analýza současného stavu.....	32
3.1	Představení společnosti	32
3.2	Organizační struktura	32
3.3	Analýza současného stavu společnosti.....	33
3.3.1.	Podnik ve fázi růstu.....	33
3.3.2.	Mise a vize firmy	33
3.3.3.	Financování	34
3.3.4.	Marketing	34
3.3.4.1.	Marketingový mix.....	35
3.3.5.	Specifické oblasti analýzy současného stavu společnosti	42
3.3.5.1.	Metody získávání dodavatelů.....	42
3.3.5.2.	Doprava.....	43
3.3.5.3.	Sklad.....	45
3.3.6.	PEST analýza	47
3.3.6.1.	Politické faktory	47
3.3.6.2.	Ekonomické faktory	48
3.3.6.3.	Sociální faktory	49
3.3.6.4.	Technologické faktory.....	52
3.3.7.	Porterova analýza konkurenčních sil (5S).....	52
3.3.7.1.	Konkurence v odvětví	52
3.3.7.2.	Budoucí konkurence.....	55
3.3.7.3.	Dodavatelé.....	56
3.3.7.4.	Odběratelé	56
3.3.7.5.	Substituty.....	57
3.3.7.6.	Schéma Porterova modelu konkurenčních sil	57
3.3.8.	Finanční analýza.....	58
3.3.8.1.	Analýza zadluženosti	58
3.3.8.2.	Altmanův index finančního zdraví podniku.....	60

3.3.9.	SWOT analýza	60
4.	Vlastní návrhy	62
4.1	Organizační struktura	62
4.2	Marketing	63
4.2.1.	Definování cílové skupiny	63
4.2.2.	Direct mailing.....	64
4.2.3.	iCalendar	65
4.2.4.	Propagační materiál.....	66
4.2.5.	Degustační sety	67
4.2.6.	Dárkové sety a poukazy	70
4.2.7.	Realizace řízených degustací ve vinotékách a restauracích	71
4.2.8.	Showroom na muzeu.....	72
4.2.9.	Webové stránky.....	73
4.2.10.	Sociální síť	74
4.2.11.	Logo	75
4.2.12.	Kalendář eventů	75
4.3	Firemní procesy.....	76
4.3.1.	Evidence skladu a objednávek	76
4.3.1.1.	Proces objednávky	79
4.3.2.	Logistika.....	80
4.3.2.1.	Doprava k zákazníkovi.....	80
4.4	Nové regiony.....	81
	Závěr	82
	Seznam použitých zdrojů	83
	Seznam použitých obrázků	85
	Seznam použitých tabulek.....	86
	Seznam použitých vzorců	87
	Seznam použitých grafů.....	88
	Seznam použitých zkratk.....	89
	Seznam příloh	90

Úvod

Téma rodinného podniku jsem si vybral hned z několika důvodů. Tím prvním je skutečnost, že naše rodina již součástí rodinného podniku je. Můj dědeček Miloš Vránek starší spolu s mým strýcem Pavlem založili v roce 1990 společnost Renocar, spol. s r.o., která byla prvním autorizovaným dealerstvím vozů BMW u nás. Ačkoliv v té době můj otec Miloš Vránek mladší studoval lékařství, svojí láskou k podnikání se nikdy netajil, a tak už v průběhu studií se podnikání okrajově věnoval. Později se lékařského povolání vzdal, aby se mohl plně do rodinného podnikání zapojit. Do prostředí rodinné firmy jsem se narodil a v něm i vyrůstal, tudíž je mi toto téma velice blízké. V průběhu dospívání jsem měl několik příležitostí poznat dlouholetý chod rodinného podniku a nahlédnout tak do jeho zákulisí. Dalším z důvodů byl vedoucí mé práce, pan profesor Koráb, kterého považuji za předního odborníka na danou problematiku u nás, zvláště je-li tato práce zaměřená na podnikání s vínem a vinařskou činnost. V návaznosti na vše výše zmíněné bych v rámci této práce rád zhodnotil své dosavadní poznatky a zkušenosti z oblasti rodinného podnikání, nadále se v tomto směru rozvíjel, a podílel se tak jako spoluautor otcova nového projektu. Věřím, že tato bakalářská práce bude pro rodinný podnik přínosná a prakticky aplikovatelná.

Tato bakalářská práce je členěna na tři hlavní části. Část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části jsou vymezeny základní definice, metody a nástroje finanční analýzy, které se dotýkají oblasti rodinného podnikání a jsou nezbytné pro kvalitní zpracování této práce.

V části analytické je nejprve podnik představen, následně díky prvotnímu sběru dat je zpracována analýza mikro a makroprostředí. Na základě teoretických podkladů je provedena finanční analýza a výstupy z analytické části jsou promítnuty v rámci SWOT analýzy.

Poslední, tedy část návrhová se věnuje konkrétním návrhům a opatřením, které mají pomoci podniku v rozvoji a dosažení vytyčených cílů.

1. Cíle práce, Metody a postupy zpracování

1.1 Cíl práce

Hlavní cíl této bakalářské práce spočívá v návrhu rozvoje společnosti WP, s.r.o. zabývající se dovozem italských vín. Jelikož se jedná o mladou společnost, je nezbytné zanalyzovat její současné hospodaření. Následně se na poznatky z vypracované analýzy zaměřit a navrhnout opatření, která podnik rozvinou ve stabilní a rostoucí společnost.

Důraz bude kladen na oblast marketingu, poněvadž společnost doposud nemá zpracovanou marketingovou koncepci. V rámci této části je nezbytné zpracovat metody podpory prodeje v dané oblasti podnikání jako řízené degustace, dodávání vín na vybrané společenské akce a eventy. Rovněž zde bude definovaná cílová skupina, díky které bude možné efektivněji směřovat veškeré marketingové aktivity. Stěžejním úkolem této práce bude analýza logistiky, jelikož výběr způsobu dopravy či samotného dopravce z Itálie do České republiky bude zásadně ovlivňovat výši zisků a schopnost včas dodávat objednávky odběratelům. Pro zdokonalení podnikových procesů a zajištění dostatečné širší sortimentu je nutné zanalyzovat způsob získávání kontaktů na vinařství například skrze vinařskou literaturu, účast na veletrzích, významné vinařské magazíny, analýzu TOP vinařství v dané oblasti či přímé oslovení v rámci průzkumných cest po Itálii. Po získání kontaktu na vinařství je zapotřebí stanovit klíčové aspekty zastupování, kterými jsou cena, kvalita, jejich poměr, kvantita (naláhvované množství) tak, abychom byli schopni pokrýt poptávku po celý rok a v neposlední řadě širší sortimentu. Neméně důležitým tématem je analýza konkurence. V současné době se společnost hodlá soustředit na vinařství, která u nás nejsou nikým zastoupena. Z dlouhodobějšího hlediska je ovšem nutné počítat s konkurenčním bojem a být na něj maximálně připraven. Dílčím cílem této práce bude vytvoření plánu pro založení webových stránek spolu s některými sociálními sítěmi. Cíleno bude na formulování zásadních požadavků pro vytvoření kvalitního a obsahově srozumitelného webu.

Po zapracování výše uvedených opatření je očekávaným cílem zdvojnásobení množství pravidelných odběratelů, plánovaného obrátu a hospodářského výsledku uvedených v kapitole 3.3.1.

1.2 Metody a postupy zpracování

Teoretická část je zpracovaná pomocí rešerše odborné literatury, která je uvedena v citovaných zdrojích. Pro maximální aktuálnost dat a informací jsou rovněž využívány i spolehlivé internetové zdroje. Díky tomuto teoretickému základu mohu správně aplikovat vysvětlené metody a poznatky, jež budu využívat v průběhu analytické a návrhové části.

V části analytické je společnost nejprve představena, následně na základě prvotního sběru dat je zpracována analýza mikro a makroprostředí. Veškeré vypracované analýzy jsou poté promítnuty v rámci výstupní SWOT analýzy.

Po dokončení dvou předešlých částí jsou v kapitole návrhů vytvořeny konkrétní návrhy a opatření, které mají pomoci společnosti v rozvoji a dosažení vytyčených cílů.

2. Teoretická východiska práce

Tato kapitola se zabývá teoretickou částí práce, která bude sloužit jako podklad pro následující kapitoly. Nástroje v této kapitole zmíněné budu využívat v části analytické. Z výsledků poté budu vycházet v rámci vlastních návrhů a řešení.

2.1 Definice malého podniku

Definice malého podniku podle Nařízení komise EU třídí podniky na mikropodniky a malé podniky na základě 4 aspektů – počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Nezávislostí se rozumí skutečnost, že daný mikro či malý podnik není vlastněn 25 a více % jiným podnikem, který definici mikropodniku a malého podniku nesplňuje. Smysl klasifikování podniků podle této definice spočívá především v jasném legislativním vymezení daného podniku, díky kterému mohou podniky požádat o určité podpory jejich podnikání. Na základě těchto 4 aspektů jsou podniky tříděny následujícím způsobem. (Veber, 2012)

- **Mikropodnik (drobný podnikatel)**
 - Zaměstnává do 10 osob.
 - Roční obrat je do výše 2 mil. EUR.
 - Nebo bilanční suma roční rozvahy je do výše 2 mil. EUR.
 - Nezávislost.

- **Malý podnik**
 - Zaměstnává do 50 osob.
 - Roční obrat je do výše 10 mil. EUR.
 - Nebo bilanční suma roční rozvahy je do výše 10 mil. EUR.
 - Nezávislost.

2.2 Definice rodinného podnikání a její specifika

Definice rodinného podnikání je velice rozporuplným tématem, jelikož neexistuje jednoznačné vymezení tohoto pojmu. Někteří autoři si rozporují, jiní se shodují a vzniká tím neuvěřitelné množství různých definic. Na konci 20.století se tuto problematiku

pokusila rozřešit dvojice autorů Shanker a Astrachan a následujícími definicemi pojem rodinného podnikání konečně vymezit.

- **Široká definice:** „Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoli však nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.“
- **Středně široká definice:** „Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu (ve smyslu podílu akcií).“
- **Úzká definice:** „Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.“ (Koráb, 2008)

Ačkoliv by se mohlo zdát, že těmito definicemi vleký spor ve snaze najít správnou definici rodinného podniku byl u konce, opak byl pravdou. Přicházely další názory, které byly proti rozdělování podniků na dva extrémy – podnik rodinný a nerodinný, což mnohdy neodpovídalo realitě. Na tyto názory v roce 2002 navázali autoři Astrachan, Klein a Smyrnios zcela nový koncept, tzv. F-PEC, který umožňoval v jakémkoliv podniku vyjádřit míru jeho „rodinnosti“. (Koráb, 2008)

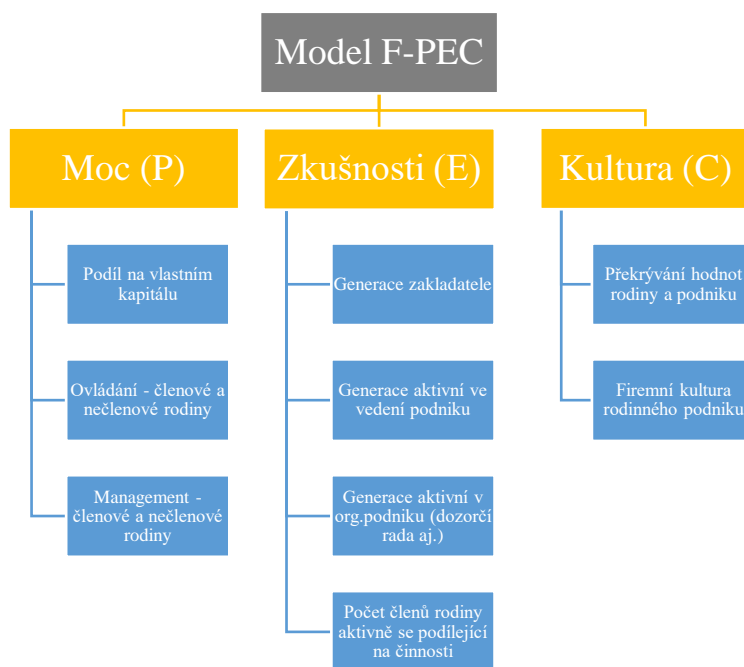
Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC

Tento model je založen na třech základních pilířích

- Moc (Power).
- Zkušenosti (Experience).
- Kultura (Culture).

„Zkratka F-PEC potom znamená *Family influence trough Power, Experience and Culture*.“ (Koráb, 2008)

Obrázek 1: Model F-PEC



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 23)

Vznik definice rodinného podniku v České republice

Dlouhá léta nebyla stanovena přesná definice, která by jasně vymezovala rodinný podnik. V květnu roku 2019 však vláda schválila nařízení, které vymezuje rodinné podnikání. Poprvé tak má Česká republika definici, díky které tak bude možné zavést určité formy podpory rodinných podniků, jako daňové úlevy a zároveň sledovat vliv rodinných podniků na ekonomiku.

„Samotný základ definice rodinných podniků v ČR navrhla Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Při návrhu se primárně vycházelo ze standardu, který byl naformulován v rámci federace Evropských rodinných podniků. Současně byly zohledněny zkušenosti ze sousedního Rakouska či odborné zdroje věnující se této problematice v podmínkách ČR. Rovněž byly využity poznatky z řady odborných diskuzí z doby tvorby občanského zákoníku, resp. v návaznosti na mezigenerační obměny vlastníků podniků.“ (Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání, 2019)

Definice rodinného podniku v České republice

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.

3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.“ (Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání, 2019)

2.3 Historie a současnost rodinných podniků

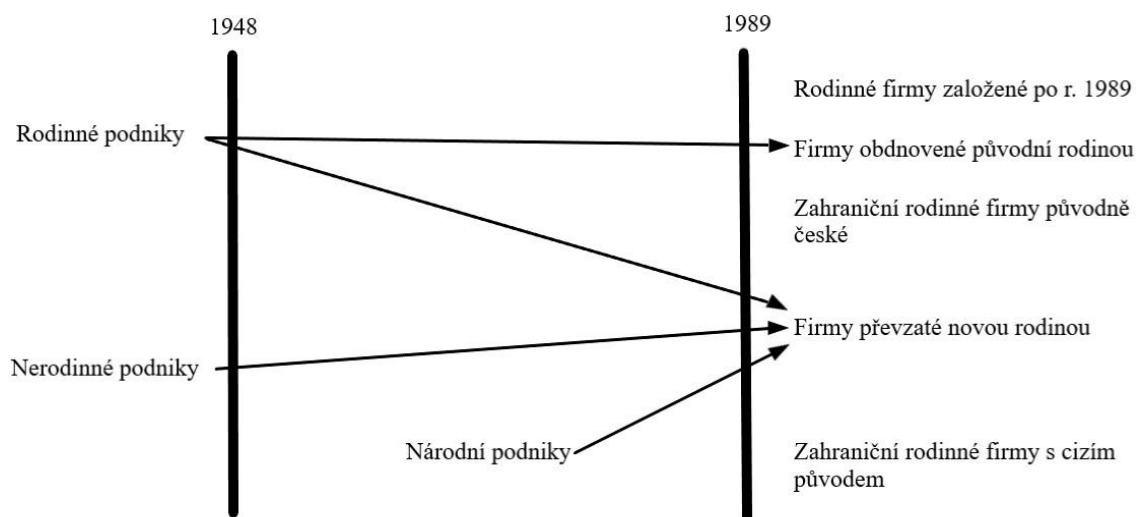
Rodinné podnikání patří bezesporu k historicky nejstarší formě podnikání novodobé společnosti. Za uplynulá staletí vznikly mnohé nové oblasti podnikání, civilizace si prošla zásadními změnami, zajímavé však je, že i přesto mnoho rodinných podniků z řad tradičních oborů působí a prosperuje dodnes. (Koráb, 2008)

2.3.1. Historie a současnost rodinného podnikání u nás

Rodinné podnikání má v novodobé historii České republiky tradici relativně krátkou, jelikož minulý politický systém podnikání jako takové neumožňoval. Přesto však v rámci dob První republiky a Rakouska-Uherska vznikly významné rodinné podniky jako Baťa, Škoda, Tatra, Petrof či třebešská společnost ZON. I přes změny, které proběhly v únoru 1948, mnohé z těchto podniků nadále prosperovaly, a to především díky svým zahraničním pobočkám – zářným příkladem je zlínská společnost Baťa, dnes již sídlící ve Švýcarsku. (Machek, 2017)

Po roce 1989 nastala významná změna, Sametová revoluce, svoboda podnikání a s ní se pojící složitý restituční proces. Tato přeměna však sebou nesla četné problémy. Neexistující legislativní opatření, nízká pracovní morálka či neefektivní finanční sektor znamenala pro mnohé rodinné podniky jejich konec. Některé společnosti se navrátily původním vlastnickým rodinám, jiné však pokračovaly jako firmy nerodinné viz. Škoda. Následující obrázek zachycuje vývoj a klasifikaci rodinných firem působících v České republice. (Machek, 2017)

Obrázek 2: Vývoj a klasifikace rodinných firem působících v České republice



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Machek, 2017, s. 94)

Pokud nahlédneme do současnosti, **87 %** všech podnikatelských subjektů v České republice rodinný charakter. Co se celosvětového postavení týče, takové procentuální zastoupení rodinných podniků Českou republiku řadí mezi samotnou špičku. (Kain, 2019)

Podniky založené po roce 1989 se stále do formy rodinného podniku přetváří, jelikož se začínají angažovat mladší generace a další rodinní příslušníci. Začínají tak získávat rysy typické pro rodinné podniky, jako systém rodinných hodnot, kultury či rodinné know-how. Velice aktuálním tématem je v této problematice nástupnictví, jelikož v mnohých rodinných firmách zatím nedošlo k mezigenerační výměně, která skutečně prověří stabilitu a sílu dané společnosti. Následující tabulka znázorňuje 40 největších českých rodinných firem. Některé rodiny si již mezigenerační výměnnou prošly a mladé generace dokázaly navázat na úspěchy svých předků – viz. brněnská společnost Renocar, společnost Ptáček či společnost Mach Drubež. (Koráb, 2008)

Tabulka 1: 40 největších rodinných firem ČR podle časopisu Forbes (květen 2019), seřazeno podle výše tržeb

Pořadí	Název firmy	Tržby v mld. Kč	Rodina
1	TANK ONO	16,2	ONDROVI
2	DEK	15,8	KUTNAROVÍ
3	SYNOT HOLDING	14,1	VALENTOVI
4	HP TRONIC	13	HRADILOVÍ
5	JIP VÝCHODOČESKÁ	12,3	PLŠKOVÍ
6	CZECHOSLOVAK GROUP	10,1	STRNADOVÍ
7	ČEROZ GROUP	9	HNILICOVÍ
8	HRUŠKA	7,7	HRUZÍKOVÍ, ŠKRABALOVÍ, PLEVELOVÍ
9	JUTA	7,5	HLAVATÍ
10	PROMET	7,3	MATEROVÍ
11	KOFOLA	7	SAMARASOVÍ
12	AGROSTROJ	7	STOKLÁSKOVÍ
13	PTÁČEK - VELKOOBCHOD	6,9	PTÁČKOVÍ
14	AUTO JAROV	6,3	FOJTÍKOVÍ
15	BRANO	5,9	JUŘÍČKOVÍ
16	PRO-DOMA	5,9	MAŘINCOVÍ
17	MADETA	5,5	TEPLÍ
18	HOPI	4,7	PIŠKANINOVÍ
19	LUKROM	4,6	ČERVENKOVÍ
20	KOH-I-NOOR	4,3	BŘIZOVÍ
21	SAFICHEM	3,9	PLAŠÍ
22	VAFO PRAHA	3,9	BOUŠKOVÍ
23	TROJEK	3,9	TROJKOVÍ
24	INTERLACTO	3,8	GOJIŠOVÍ
25	ASIANA	3,8	LITVINOVÍ
26	RABBIT	3,5	JANDEJSKOVÍ
27	ICOM TRANSPORT	3,4	KRATOCHVÍLOVÍ
28	SIKO	3,4	VALOVÍ
29	LE & CO JIŘÍ LENC	3,4	LENCOVÍ
30	ROSSO STEEL	3,4	ŠMÍDOVÍ
31	MP KRÁSNO	3,3	PILČÍKOVÍ
32	TUKAS	3	TŮMOVÍ
33	UNICORN	2,9	KOVÁŘOVÍ
34	FLOSMAN	2,9	FLOSMANOVÍ
35	GZ MEDIA	2,8	PELCOVÍ
36	CHROPYŇSKÁ STROJÍRNA	2,8	KUDELOVÍ
37	PROSPERITA HOLDING	2,7	KURKOVÍ
38	RENOCAR	2,7	VRÁNKOVÍ
39	QUANTO	2,4	VODIČKOVÍ
40	NOEN	2,3	VEVERKOVÍ

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mašek, 2019, s. 68-88)

2.3.2. Historie a současnost rodinného podnikání v zahraničí

Rodinné podnikání má v rámci celosvětového měřítka bohatou historii. Pravděpodobně nejstarším podnikem světa je japonská společnost Kongo-Gumi. Samotné začátky se datují k roku 593 a v dnešní době je společnost řízena už čtyřicátou generací. Mimo společnost Kongo-Gumi se v Japonsku nachází druhá nejstarší rodinná firma Hoshi Ryokan zabývající se hotelnictvím.

Pokud se vrátíme zpět na starý kontinent, zjistíme, že i zde máme velké množství starých firem. Jedním z jich je Château de Goulaine – francouzské vinařství založené roku 1000. Dále společnosti jako Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A. vyrábějící střelné zbraně, vinařství Antinori či papírenský podnik Richard de Bas.

V současnosti rodinné podniky na celém světě jsou zcela zásadním pilířem domácích i světových ekonomik. Mezinárodní odborné studie ukazují, že se rodinné podniky podílejí na tvorbě HDP a pracovních míst mezi 45 až 75 %. Významnost rodinných podniků je čitelná i z celkového počtu všech registrovaných podniků. V globálním měřítku mají podíl mezi 70 až 95 %. V případě Evropské unie tento podíl je 85 % a v USA rodinné podniky tvoří více než 95 % všech registrovaných podniků. Na základě těchto čísel můžeme s čistým svědomím konstatovat, že rodinné podniky fungují jako hnací motory světové ekonomiky. V následující tabulce jsou zmíněny některé velké a významné rodinné podniky současnosti. (Koráb, 2008)

Tabulka 2: Významné velké mezinárodní rodinné podniky ve světě

Země	Název společnosti	Obor podnikání
Itálie	Benetton	Oděvní průmysl
	Ferrero	Potravinářství
	Fiat	Automobilový průmysl
USA	Ford	Automobilový průmysl
	Mars	Potravinářství
	Estee Lauder	Kosmetika
	Levi Strauss	Oděvní průmysl
Švédsko	H&M	Oděvní průmysl
Finsko	Ahlstrom	Průmyslová výroba
	Kone	Strojní zařízení
	Fazer	Potravinářství
Francie	L'Oreal	Kosmetika
Holandsko	C&A	Oděvní průmysl
Kanada	Bata	Obuvnictví
Dánsko	Lego	Hračky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 12)

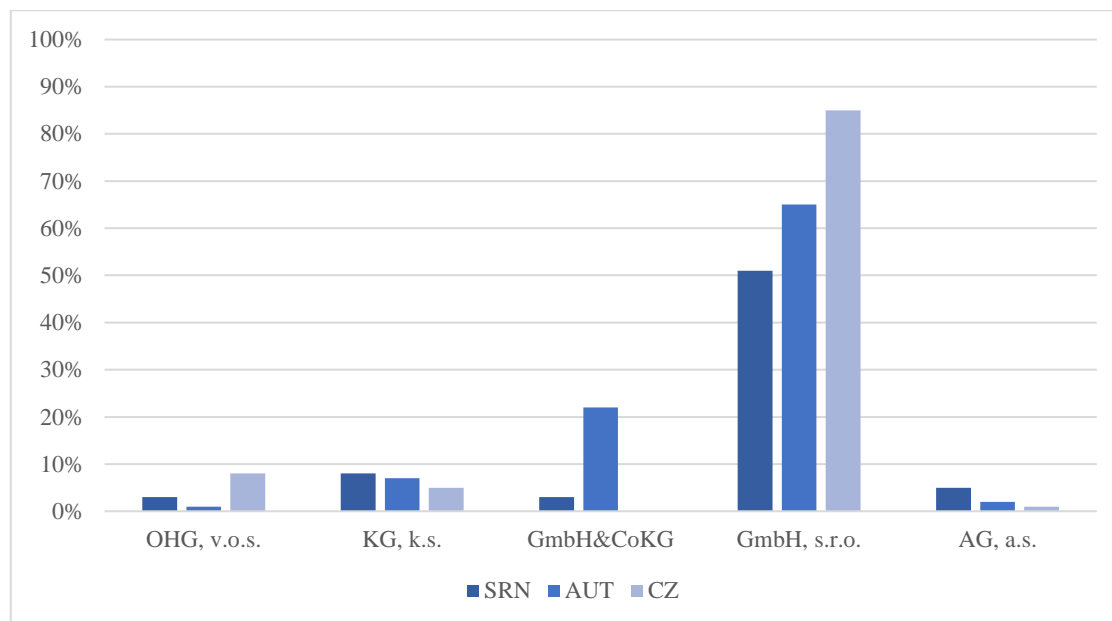
2.4 Právní formy rodinných podniků

Volba vhodné právní formy je základem každé obchodní společnosti. Mezi jednotlivými právními formami je citelný rozdíl jak v kapitálových požadavcích, výši ručení, tak v oblasti daňového systému, právních a hospodářských faktorech. Co se historického hlediska týče, osobní společnosti jsou podstatně starší než-li společnosti kapitálové. V praxi to znamená, že právní a daňové rámce akciových společností vznikly teprve na konci 20. století.

Srovnáme-li zastoupení jednotlivých právních forem rodinných podniků u nás, v Rakousku a Německu, zjistíme, že mezitím co dominujeme procentuálním zastoupením společností s ručením omezeným a veřejných obchodních společností, v případě Německa a Rakouska naopak dominují společnosti komanditní a akciové. Výjimkou jsou tzv. smíšené obchodní společnosti, které u nás nemají ekvivalent, tudíž nejsou v porovnání zaznamenány. Výzkum zastoupení jednotlivých právních forem rodinných a nerodinných podniků v Německu z 1010 respondentů zjistil následující. Právní formu

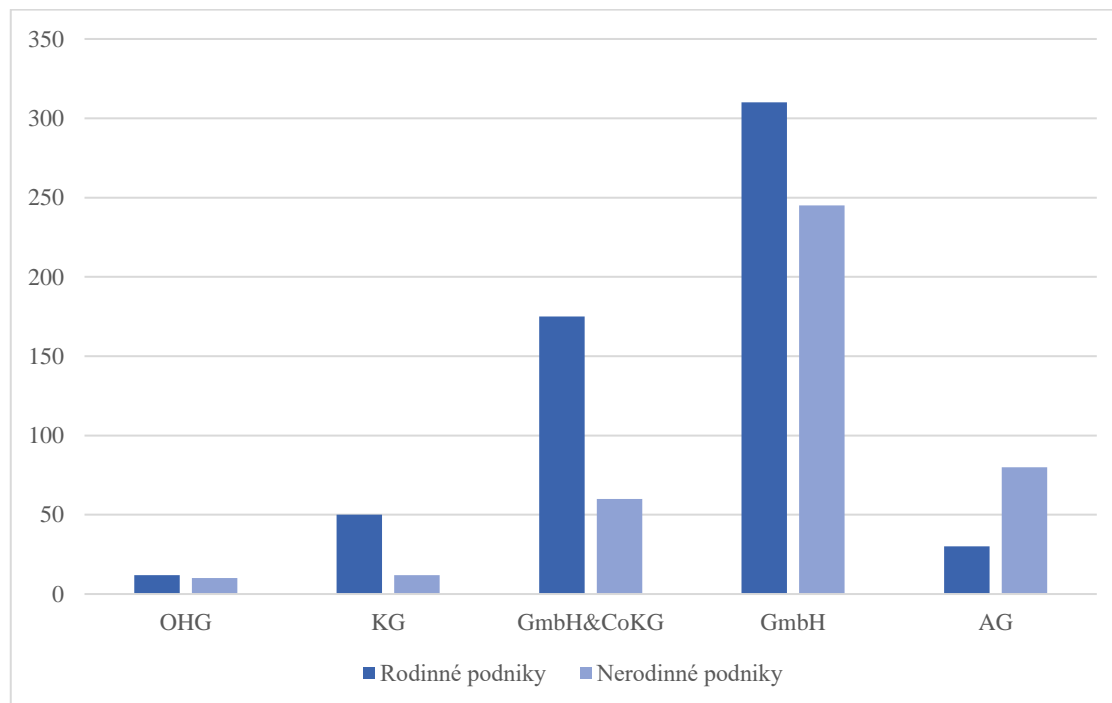
osobních společností volí spíše podniky rodinné. Naopak podniky nerodinné častěji volí společnosti kapitálové. Obecně však převažují společnosti kapitálové. (Koráb, 2008)

Graf 1: Porovnání právních forem rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 43)

Graf 2: Právní forma rodinných a nerodinných podniků v Německu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 42)

2.5 Silné a slabé stránky rodinného podniku

Předpokladem úspěšného podnikání je racionální rozhodování, výsledky a stabilita. Rodina je však charakteristická silnými vzájemnými citovými vazbami a je pochopitelné, že ne vždy bývá snadné tyto dva světy sjednotit. Cílem každého rodinného podniku by měla být snaha upevnit své silné stránky, a naopak eliminovat stránky slabé. Specifické rodinné rysy (vlastnosti/atributy) mohou v podnikání znamenat zároveň výhody i nevýhody. Tyto rysy jsou zpracovány v následující tabulce.

Tabulka 3: Bivalentní atributy rodinných podniků

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
- Zmatky v řízení	Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role	- Zvýšená loajalita k firmě
- Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví		- Rychlé a efektivní rozhodování
- Nedostatek podnikatelské objektivity		
- Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů	Sdílená identita	- Zvýšená loajalita k firmě
- V důsledku toho ohroží odcizení od rodiny i firmy		- Silný pocit poslání
		- Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
- Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny	Celoživotní společná historie členů rodiny	- Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny
- Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích		- Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí
- Nedostatek objektivity v komunikaci	Emoční zapojení a ambivalence	- Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
- Odpor nebo pocit viny mohou komplikovat pracovní vztahy		
- Může se objevit skrytá nenávisť		
- Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů	Soukromý jazyk	- Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti
- Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až "uvěznění"	Vzájemná znalost soukromého života	- Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
- Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty	Smysl připisovaný rodinné firmě	- Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 61)

2.6 Životní cyklus rodinné firmy

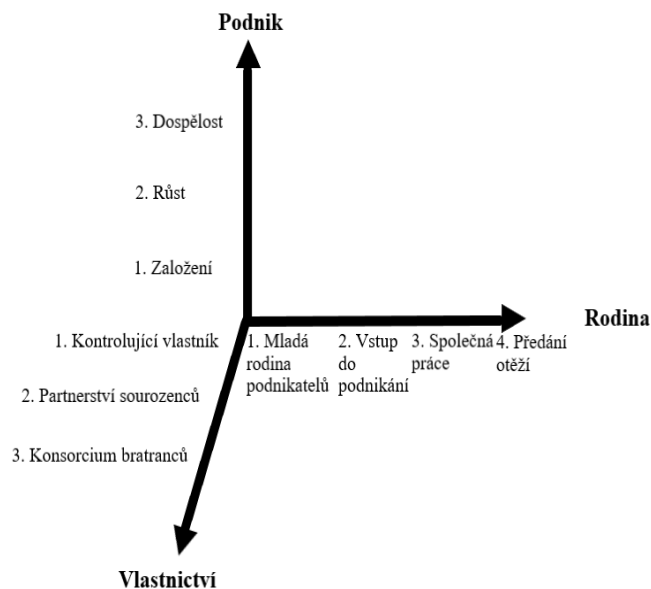
S ohledem na skutečnost, že se rodina, podnikání a vlastnictví prolíná, rodinná firma se v čase vyvíjí podél všech tří os a v daném okamžiku se nachází v některém z možných bodů trojrozměrného prostoru. (Machek, 2017)

Rozlišují se poté tři základní dimenze:

- **Vlastnictví:** zabývá se vývojem vlastnických struktur a různými formami vlastnictví (např. otec a syn, manželé) dělí se dále na tři fáze:
 - **První fáze:** většina rozhodnutí je na zakladateli, první generace rodinné firmy
 - **Druhá fáze:** firmu již ovládá druhá generace (např. sourozenci), vlastnická struktura je komplexnější, styl řízení se stává více konzultativním
 - **Třetí fáze:** společnost vedou bratřenci, tedy třetí generace, rozhodnutí vznikají racionálním hlasováním, struktura je roztržštěnější, vznikají složitější správní orgány
- **Rodina:** zabývá se vývojem vztahů v rámci rodinných příslušníků, dělí se dále na čtyři fáze:
 - **První fáze:** vyjasňování vývoje rodiny, kariérního postupu či dalších potomků
 - **Druhá fáze:** rodiče na vrcholu produktivního věku, potomci na prahu zletilosti. Mohou zde vznikat spory ohledně případného převzetí firmy.
 - **Třetí fáze:** rodiče za vrcholem produktivního věku, potomci mezi 20 až 30 lety. Dochází k dalšímu růstu rodiny. Vznikají otázky, zda-li je rodinná firma schopna zajistit odpovídající životní styl všech rodinných příslušníků.
 - **Čtvrtá fáze:** rodiče na konci produktivního věku, děti ve středních letech. Vznikají problémy spojené s předáním a nástupnictvím.

- **Podnikání:** kopíruje životní cyklus podniku, dělí se na čtyři fáze:
 - **Založení:** realizace podnikatelského záměru, zajišťování financí, nákup potřebných aktiv a výběr zaměstnanců
 - **Růst:** zvyšování objemu produkce a růst tržeb, měnící se podmínky na trhu → tržní nejistota → vstup nových konkurentů na trh
 - **Dospělost/Stabilizace:** tržby jsou stabilizovány, k udržení ziskovosti → snižování nákladů, riziko vyčerpání nápadů → nutné nastartování dalšího růstu
 - **Zánik:** úpadek společnosti nebo smrt společníka, přeměna prostřednictvím fúze (Machek, 2017)

Obrázek 3: Trojrozměrný životní cyklus rodinného podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Machek, 2017, s. 42)

2.6.1. Rodinný podnik ve fázi zavádění

Ve fázi zavádění neboli fázi zakládání rodinného podniku není známo, zda-li nově založený podnik vyvine v pravý rodinný podnik, který přetrvá přes více generací, jelikož mnohdy další generace nebyla zatím počata. Pokud bychom rozdělily všechny soukromé podniky na rodinné a nerodinné, rodinnost podniku by závisela na vývoji podniku v rámci rodiny, tedy vedení další generací či vtáhnutí dalších členů rodiny k podnikání.

Rozdělení zaváděcí fáze:

- **Nápad:** motivace začít podnikat, osamostatnit se, nutnost vycházející z nezaměstnanosti
- **Plánování:** hlavním cílem je vypracování koncepce, definování faktorů úspěšného podnikání
- **Zařizování podniku:** rozhodování o prvních investicích, příprava na ostrý provoz (Koráb, 2008)

2.6.2. Rodinný podnik ve fázi růstu

Po překonání překážek, které nastaly během fáze zavádění dochází k snížení poptávky (stroje, zařízení, poradenství) a dochází k nárůstu nabídky. Podnik začíná produkovat služby či výrobky a s ním je nabízet na trhu. Zpravidla bývá rychlost růstu trhu vyšší než rychlost růstu rodinného podniku. Tato skutečnost se ovšem mění dosáhne-li trh takové velikosti, která přiláká konkurenci. Zásadní při fázi růstu je především tržní strategie, tedy marketingový mix 4P, který mnohdy není přesně definován. Dalším rizikem může být nerovnocenná péče o zákazníky, která není způsobena záměrně či nechuť zakladatele, nýbrž nedostatkem časových možností. Jestliže podnik rychle roste je zapotřebí budovat vnitřní informační systém tak, aby v této fázi byla činěna správná důležitá rozhodnutí a efektivní způsob řízení. Pro budoucí stabilizaci podniku je nezbytné zachovat konkurenční výhodu rodinného podniku, kterým je osobní přístup. (Koráb, 2008)

2.7 Mise a vize firmy

„Klíčovou roli v procesu definování firemní strategie hrají vize (vision), tedy vyjádření budoucího požadovaného stavu firmy, a poslání neboli mise (mission statement). Oba dokumenty mají jak vnější funkci (PR, komunikace firemních hodnot a plánu se zákazníky, dodavateli, státními institucemi a s dalšími stakeholdery), tak vnitřní funkci (vytváření sdílených cílů a koordinace rozhodovacích procesů). Podle Mullaneho (2002) pomáhají vize i mise nejen rozvíjet dlouhodobé plány, ale také řídit každodenní aktivity firmy.“ (Machek, 2017)

2.8 Řízení rodinného podniku

Styl řízení rodinného podniku je jedním z nejmarkantnějších rozdílů podniku rodinného a nerodinného, přičemž závisí na dvou hlavních faktorech – velikost a stádium podniku, podíl rodiny na řízení. (Koráb, 2008)

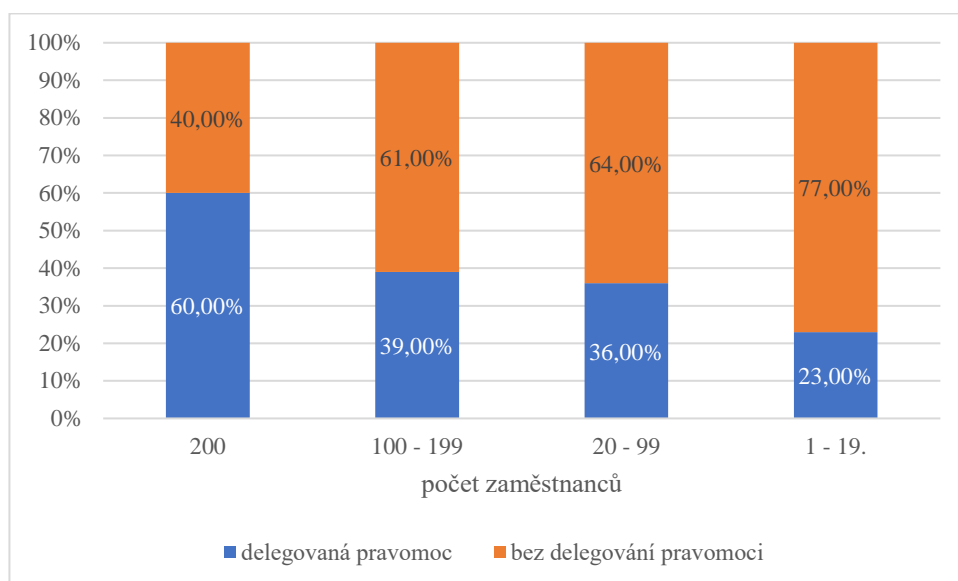
2.8.1. Struktura řízení rodinného podniku

Na základě vývoje technologií, liberalizace trhu či globalizace se konkurenční boj zvětšuje. Spolu s těmito faktory přispívá konkurenci rovněž neúplné informace zákazníků a různé regionální výhody. Proto je nezbytné, aby podniky jak rodinné, tak nerodinné pravidelně sledovaly trh a přizpůsobovaly své výrobky či služby, organizaci, strategii a oblast financování měnícím se tržním podmínkám. Pokud je tohoto podnik schopen označujeme jej jako podnik vitální, tedy mající životní sílu a potenciál, který je určen fyzickými a psychickými vlastnostmi.

Vitalitu neoznačujeme pouze v intenzitě, spontánnosti a vytrvalosti podniku, ale také v odolnosti proti negativním vlivům a schopnosti regenerovat svoje síly. Vitalitu rodinného podniku mohou částečně poškozovat či posilovat slabé stránky či silné stránky, přičemž rozhodující proměnnou je vztah rodiny a podniku. Správně zvolená struktura řízení znamená potlačení slabé stránky a tím vyšší vitalitu.

Ačkoliv obecně platí, že většina rodinných podniků uplatňuje klasický patriarchální a autoritativní styl řízení. Setkáváme se dnes s mnohými rodinnými podniky, kde nerozhoduje sám vlastník, nýbrž větší množství rodinných příslušníků. Rovněž platí, že čím je podnik větší tím častěji se rodina uchyluje k delegování rozhodovacích pravomocí na zkušené manažery a vedoucí pracovníky. Díky správnému delegování je podnik schopen efektivnějšího řízení a rozhodování. (Koráb, 2008)

Graf 3: Delegování pravomocí v závislosti na velikosti rodinného podniku



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 30)

2.8.2. Organizace řízení rodinného podniku

Podle zapojení dané rodiny na řízení rodinného podniku rozlišujeme následující formy:

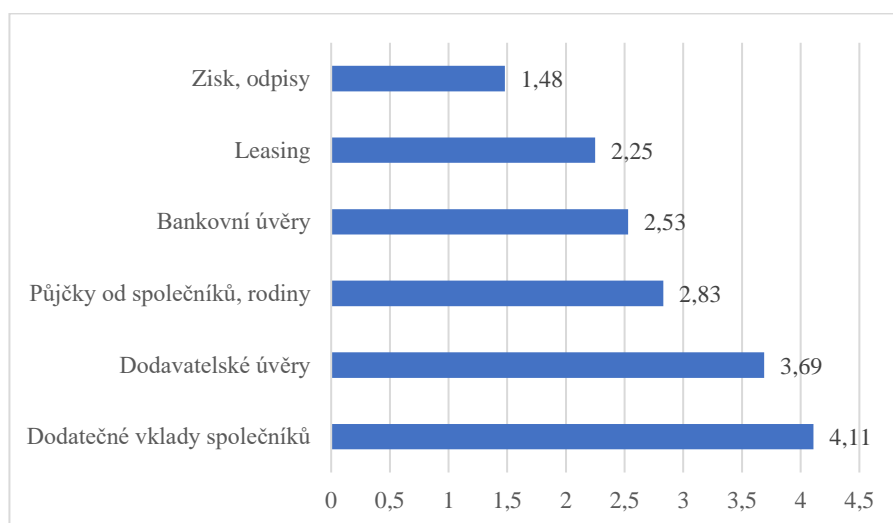
- **Management vlastníků:** vedoucí pozice jsou obsazeny výhradně jedním či více vlastníky, platí, že veškeré vrcholové pozice podniku ovládají vlastníci
 - **Rodinný podnik jednoho vlastníka:** podnik má pouze jednoho vlastníka, jinými slovy lze management označit jako systém samovládcy
 - Výhody: rychlejší a snadnější komunikace
 - Nevýhody: autoritativní struktura vede v určitých případech k horším rozhodnutím, hranice a schopnosti vlastníka = hranice a schopnosti podniku
 - **Rodinný podnik řízený více vlastníky:** mnohé oblasti vlastníků a managementu se překrývají, všichni vlastníci jsou členy vrcholového vedení
 - Výhody: dva různé pohledy → výběr lepšího řešení problému
 - Nevýhody: dva různé pohledy → nesoulad mezi vlastníky vedoucí k zásadním sporům, ohrožující existenci podniku

- **Rodinný management:** řízení rodinného podniku, při němž na vrcholových pozicích jsou alespoň dva členové rodiny a nezáleží na tom, zda-li tento člen má majetkový podíl na podniku, má následující stádia:
 - **Sourozenecký management:** podnik společně řídí sourozenci, nese s sebou mnohdy vzájemné konflikty a silnou sourozeneckou rivalitu, ať už je vzájemný vztah sourozenců jakýkoliv, zásadním způsobem ovlivňuje zaměstnance, atmosféru a nepřímo i celý podnik
 - **Management se zapojením snach a zetů:** riziko nerespektování tradic a chování rodiny ovládající podnik, vtažovat do rodinného podnikání pouze tehdy, jsou-li odborně znalí, dovední a schopní, jedná se o jednu z nejrizikovějších forem rodinného managementu
 - **Management „klanu“:** zřídka se vyskytující forma, možné u početnějších rodin, kdy jsou do rodinného podnikání vtaženi i vzdálenější příbuzní – tety, strýcové, bratřenci či sestřenice
- **Spolupráce s externími manažery:** vedení rodinného podniku za pomoci externích odborníků, dle německých statistik až 42 % rodinných podniků ovládá rodina spolu s externími manažery
- **Oddělení řízení a kapitálu:** obdobné jak u nerodinných firem, rodina firmu neřídí, ale pouze ji vlastní, rozhodnutí činí zkušený manažeři, výhodou je minimalizace konfliktů v rámci rodiny, management vybírá a může jej v případě výkonových a názorových neshod kdykoliv odvolat (Koráb, 2008)

2.9 Financování

Na základě zahraničních studií bylo zjištěno, že vedoucí význam v rámci rodinných podniků má financování z vlastních zdrojů, mezi něž patří zisk a odpisy. Mimo financování skrze vlastní kapitál rodinné podniky využívají pochopitelně i další zdroje financování, kterými jsou bankovní úvěry či půjčky od společníků. Následující graf zachycuje důležitost jednotlivých zdrojů financování. Čím blíže je hodnota 1, tím významnější je daný zdroj financování pro rodinný podnik. Naopak čím blíže je hodnota 5, tím bezvýznamnější je daný zdroj financování pro rodinný podnik.

Graf 4: Důležitost forem financování rodinných podniků



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 113)

2.9.1. Vlastní kapitál

Tak jak již v předchozí části bylo zmíněno, k využívání vlastního kapitálu se rodinné firmy uchylují především kvůli jeho nižší rizikovosti oproti cizímu kapitálu. Financování cizím kapitálem se může negativně promítnout ve formě zhoršené likvidity a zvýšené zadluženosti. Obecně takové riziko rodinné podniky nejsou ochotny podstoupit, jelikož případné finanční potíže by znamenaly potíže celé zainteresované rodiny.

V rámci rozsáhlého průzkumu zaměřeného na financování rodinných podniků v Rakousku bylo zjištěno, že bezmála třetina dotázaných rodinných podniků má více než 50 % celkového kapitálu tvořeno vlastním kapitálem.

Tuto skutečnost potvrdily i další studie prováděné napříč státy Evropské unie.

Tabulka 4: Podíl VK na celkovém kapitálu rodinných podniků v rámci jednotlivých odvětví

	Služby	Obchod	Řemeslná výroba	Zpracovatelský průmysl
méně než 10 %	12	3,1	7,1	7,9
11 -20 %	12	18,7	9,5	15,8
21 - 30 %	20	25	33,3	15,8
31 - 40 %	16	21,9	14,3	23,7
41 - 50 %	4	6,3	4,8	5,2
více než 50 %	36	25	31	31,6
Celkem	100	100	100	100

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 115)

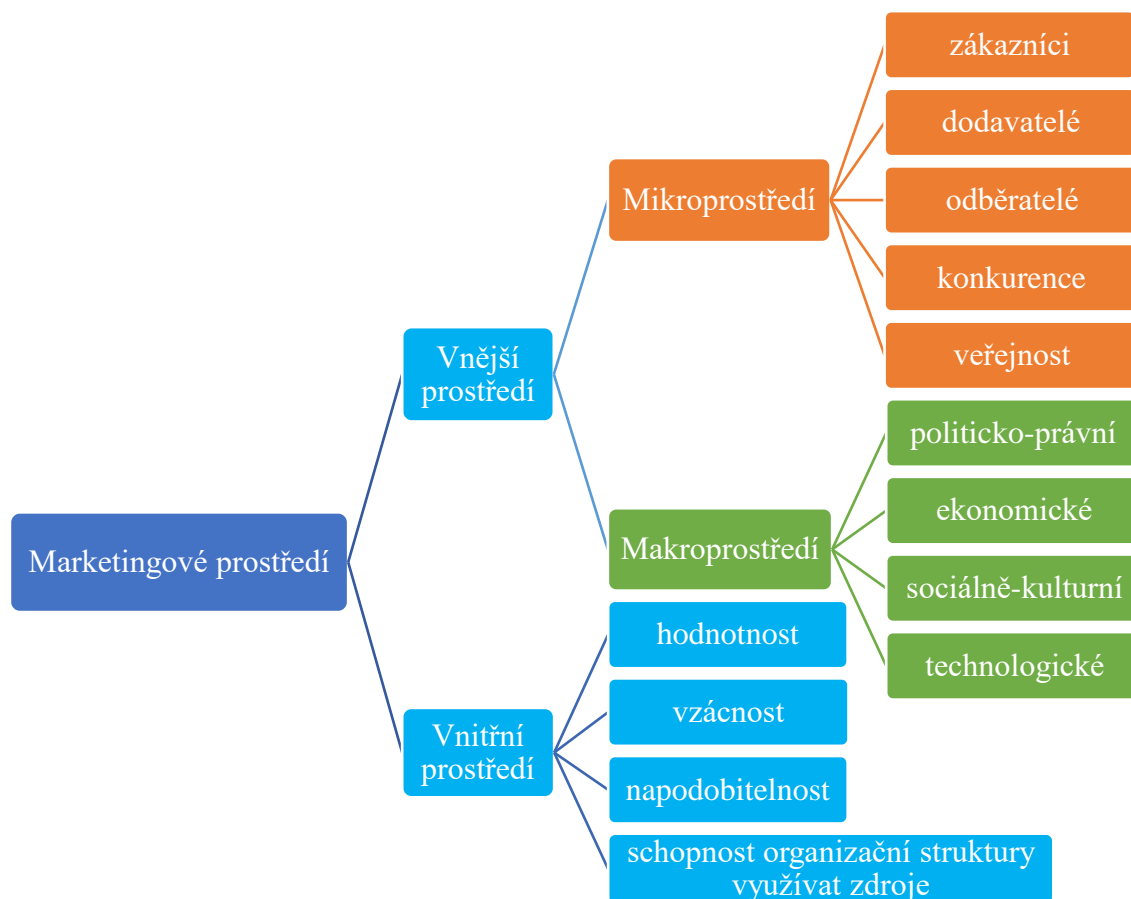
2.10 Marketing

Marketing je stěžejní součást tvorby a realizace firemní strategie, směřující k naplnění cílů. Obnáší hlubokou znalost trhu, konkurence a nabízeného výrobku či služby. Je založen na vztahu se zákazníky, kdy zákazník je do jisté míry alfou omegou úspěšného podnikání. (Jakubíková, 2013)

2.10.1. Marketingové prostředí

Představuje velmi proměnlivé a nestálé prostředí, ve kterém podnik vykonává danou podnikatelskou činnost. Jedná se o místo plné hrozeb a příležitostí, přičemž zásadní úlohu mají marketingový pracovníci, jež tyto faktory analyzují, identifikují a díky nimž je schopen podnik nejen přežít, ale také prosperovat. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 4: Vnější a vnitřní prostředí firmy



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 98)

Existuje dále dvanáct hlavních společenských sil, které podněcují nové marketingové chování, příležitosti či výzvy:

Tabulka 5: Faktory ovlivňující marketingové chování

Technologie infomačních sítí	Globalizace	Deregulace	Privatizace
Zvýšená konkurence	Konvergence odvětví	Přeměna maloobchodu	Eliminace prostředníků
Kupní síla spotřebitelů	Informovanost spotřebitelů	Účast spotřebitelů	Vzdor spotřebitelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 99)

2.10.1.1. Makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013)

Patří sem vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické. Hlavní cíl spočívá v identifikaci budoucího vývoje a jeho dopad na podnik, načež je nutné zahrnovat pouze ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují činnost podniku. (Jakubíková, 2013)

2.10.1.2. Mikroprostředí

„Marketingové mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013)

Před celkovou analýzou mikroprostředí je nezbytné analyzovat samotné odvětví, při kterém se sleduje velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, ve kterém se podnik nachází, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry. Struktura odvětví může být následující:

- Atomizované – velké množství malých podniků.
- Konsolidované – malé množství velkých silných podniků.

Do oblasti mikroprostředí řadíme partnery(dodavatele/odběratele), zákazníky, konkurenci a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace základní hybné síly, která na odvětví působí a má jistý dopad na činnost podniku. Chování podniku není ovlivněno pouze současnou konkurencí ale rovněž i chováním odběratelů a dodavatelů, substituty či potenciálními novými konkurenty. (Jakubíková, 2013)

Konkurenční faktory jsou zachyceny v rámci kapitoly 2.12.2 Porterova modelu konkurenčního prostředí.

2.10.2. Marketingový mix

„Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu.“ (Jakubíková, 2013)

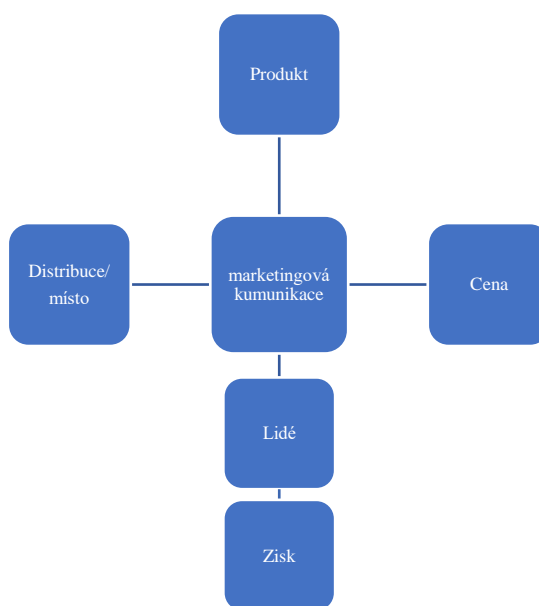
Soubor marketingového mixu, tržních segmentů a cílových trhů tvoří marketingovou strategii firmy.

2.10.2.1. Marketingový mix 4P

Model klasického marketingového mixu 4P:

- Produkt (product).
- Cena, kontraktační podmínky (price).
- Distribuce, umístění (place).
- Marketingová komunikace (promotion).

Obrázek 5: Složky (prvky) marketingového mixu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 190)

V současné době mnoho odborníků zastává názor, který by marketingovou komunikaci vyčlenil vzhledem k rostoucímu významu vztahu s veřejností – public relations, jelikož dle mnohých zjištění se chce spotřebitel mnohem více podílet na základních hodnotách společnosti skrze spotřební proces. (Jakubíková, 2013)

2.10.2.2. Marketingový mix 4C

Ačkoliv koncepce 4P je velmi často využívána a účinná, opomíjí zcela zásadní hledisko kupujícího. Na tuto skutečnost upozornil Robert Lauterborn, jež vypracoval koncepci 4C, které tvoří takzvaný zákaznický marketingový mix.

Model marketingového mixu 4C:

- Hodnota z hlediska zákazníka (customer value).
- Náklady pro zákazníka (cost to the customer).
- Pohodlí (convenience).
- Komunikace (communication).

Pro maximální účinnost marketingového mixu se doporučuje kombinace 4P a 4C, jež tvoří strategické řízení marketingu. (Jakubíková, 2013)

2.11 Základní finanční analýza

Hlavním smyslem finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní a efektivní rozhodování o hospodaření podniku. Cíl finančního řízení spočívá v dosažení finanční stability, která závisí na schopnosti vytvářet zisk čili zhodnocovat vložený kapitál a zajištění platební schopnosti podniku. V této kapitole jsou představeny základní nástroje finanční analýzy:

- Analýza likvidity.
- Analýza zadluženosti.
- Altmanův index finančního zdraví podniku.

2.11.1. Analýza likvidity

Likvidita podniku nám vyjadřuje vlastnost daného podniku včas, tedy v době splatnosti hradit své závazky. Nedostatek likvidity může v konečných důsledcích znamenat snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí, ztrátu kontroly nad podnikem či částečnou nebo úplnou ztrátu kapitálových investic. (Růčková, 2015)

2.11.1.1. Běžná likvidita

Rovněž označovaná jako likvidita třetího stupně nám znázorňuje pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Jinými slovy udává schopnost podniku uspokojit své věřitele, kdyby veškerá svá oběžná aktiva proměnil v daném okamžiku na hotovost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

Pro běžnou likviditu platí, že doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí mezi 1,5 – 2,5; v některých případech je uváděná doporučená hodnota rovna 2 z důvodu velkého množství rozdílných nástrojů financování. (Růčková, 2015)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 1: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2015, s. 55)

2.11.1.2. Pohotová likvidita

Též označovaná jako likvidita druhého stupně nám znázorňuje krytí krátkodobých závazků rozdílem oběžných aktiv a zásob. Nadměrná výše oběžných aktiv má za důsledek neproduktivní využívání vložených prostředků a tím má negativní vliv na celkovou výnosnost vložených prostředků.

Pro pohotovou likviditu platí, že doporučené hodnoty se pohybují mezi 1 až 1,5. (Růčková, 2015)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2015, s. 55)

2.11.1.3. Okamžitá likvidita

Taktéž označovaná jako likvidita prvního stupně představuje neužší vymezení likvidity, vstupují tedy do ní pouze ty nejlikvidnější položky. Pro okamžitou likviditu

platí, že nedodržení doporučených hodnot nemusí ihned znamenat finanční problémy podniku způsobené využíváním kontokorentů či účetních přetažků.

Pro okamžitou likviditu platí, že doporučené hodnoty se pohybují mezi 0,9 až 1,1. V případě České republiky je dolní mez posunuta k hodnotě 0,6; přičemž horní mez je zachována. (Růčková, 2015)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Vzorec 3: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2015, s. 55)

2.11.2. Analýza zadluženosti

Zadluženost nám vyjadřuje skutečnost, že společnost mimo vlastní kapitál využívá i cizí kapitál. U všech větších podniků je nemyslitelné, aby chod podniku byl financován pouze vlastními či cizími zdroji. Hlavní cíl analýzy zadluženosti spočívá v definování optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy kapitálové struktury, jež má zcela zásadní vliv na kvalitní rozvoj podniku. (Růčková, 2015)

2.11.2.1. Celková zadluženost

Celková zadluženost představuje základní ukazatel zadluženosti, přičemž sleduje vztah cizího kapitálu vůči celkovým aktivům. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. V rámci celkové zadluženosti nelze jednoznačně říci jaké jsou doporučené hodnoty, nicméně většina autorů uvádí interval mezi 30 až 60 procenty. (Růčková, 2015)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 4: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2015, s. 65)

2.11.2.2. Míra zadluženosti

Míra zadluženosti nám představuje závislost cizích a vlastních zdrojů. Tuto analýzu nejčastěji využívají bankovní zaměstnanci při schvalování úvěru pro firmu. Zpravidla by

hodnota míry zadluženosti neměla překročit jeden a půl násobek vlastního kapitálu. (Magretta, 2012)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}}$$

Vzorec 5: Míra zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Magretta, 2012, s. 86)

2.11.2.3. Koeficient samofinancování

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika, přičemž jejich součet by měl být roven hodnotě 1. Vyjadřuje nám poměr vlastního kapitálu ku celkovým aktivům. Informuje nás o tom, do jaké míry je daný podnik finančně nezávislý. (Růčková, 2015)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 6: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Růčková, 2015, s. 65)

2.11.3. Altmanův index finančního zdraví podniku

Jedná se o u nás hojně využívaný bankrotní model. Altmanův index předpovídá bankrotní riziko přibližně dva roky předem. Na základě výsledného Z-skóre jsme schopni určit, zda-li podniku bankrot hrozí či je zcela finančně stabilní a zdravý. (Růčková, 2015)

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5$$

Vzorec 7: Altmanův index finančního zdraví podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008, s. 125)

Přičemž:

X_1 = Čistý pracovní kapitál / Aktiva

X_2 = Kumulovaný nerozdělený hospodářský výsledek minulých let / Aktiva

X_3 = (Zisk před zdaněním + Nákladové úroky) / Aktiva

$X_4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Dluhy}$

$X_5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$

(Koráb, 2008)

Interpretace výsledků:

- Pásmo bankrotu: hodnota Z nižší než 1,2
- Pásmo šedé zóny, podnik s určitými obtížemi: hodnota Z mezi 1,2 až 2,9
- Pásmo prosperity, finančně silný podnik: hodnota $Z > 2,9$ (Růčková, 2015)

2.12 Teoretické nástroje pro analýzu současného stavu podniku

V následující kapitole jsou zpracovány nástroje vhodné pro analýzu současného stavu podniku.

2.12.1. PEST analýza

Metoda PEST slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by v budoucnosti mohli pro danou společnost znamenat hrozby či příležitosti. Faktory vnějšího prostředí jsou následující:

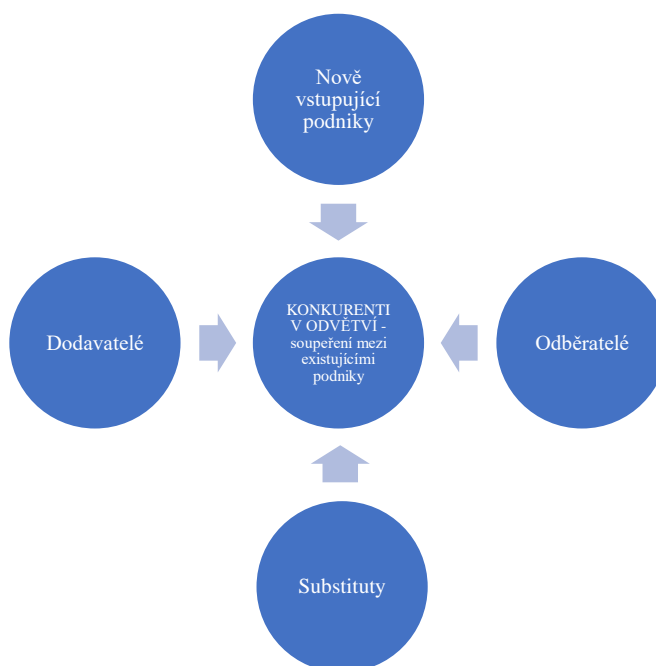
- Politické; státní zřízení; stabilita, vlivy legislativy
- Ekonomické; stav a vyspělost ekonomiky
- Sociální; sociální a kulturní vyspělost
- Technologické; technologická vybavenost

Metoda PEST jako podklad pro odhad budoucího vývoje prostředí a budoucího směřování společnosti je velice přínosná, ale časově a odborně náročná. Aby výsledky analýzy byly směrodatné, doporučuje se využívat odborný software a maximálně přesná a průběžně aktualizovaná data. (Grasseová, 2012)

2.12.2. Porterův model konkurenčního prostředí

Hlavním cílem Porterova modelu je určení konkurenční pozice společnosti v odvětví a identifikace faktorů, jež ovlivňují její postavení. Michael E. Porter byl zastáncem myšlenky, že konkurence v odvětví by neměla být tvořena pouze současnými konkurenty nýbrž i dalšími faktory, které označil takzvanými pěti hybnými silami. Hlavní výhodou Porterovy analýzy je při důsledném zpracování odhalení zásadních složek konkurence, které by mohly společnost ohrozit. Následující obrázek zachycuje pět hybných sil:

Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová, 2013, s. 40)

- **Stávající konkurenti:** představují podniky, které aktuálně působí v daném odvětví. Dochází k využívání běžných nástrojů konkurenčního boje, jako snižování cen, uvedení nového produktu na trh, reklamní kampaně či zlepšení svých dosavadně poskytovaných služeb.
- **Nově vstupující podniky:** nově vstupující podniky na trh mohou v mnohých případech znamenat růst nákladů či nutnost snížení cen, jehož následkem je snížená ziskovost podniku. Případný vstup nové konkurence je do jisté míry ovlivněn bariérami, které sebou dané odvětví nese.

- **Vyjednávací síla dodavatelů:** silní dodavatelé mohou získat část výnosů pro sebe, a to skrze navýšení cen či snížení kvality produkce. Síla dodavatelů je ovlivněna existencí substitutů, množstvím dodavatelů a významností odběratele.
- **Vyjednávací síla odběratelů:** pomocí vysoké vyjednávací síly jsou odběratelé schopni vytvářet tlak na dodavatele, požadovat snížení cen či zvýšení kvality. Tato schopnost je ovlivněna náklady na vyjednávání a počtem alternativních dodavatelů.
- **Hrozba substitutů:** konkurenci netvoří pouze přímá konkurence, nýbrž i substituty, které plní obdobnou funkci. Uspokojují potřeby odběratelů, pouze jinými prostředky. Hrozba je vysoká, jestliže náklady na nákup substitučního produktu/služby jsou nízké nebo substituty jsou vyráběny v odvětví s vysokou ziskovostí. (Grasseová, 2012)

2.12.3. SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejhojněji využívaných analytických metod. Slouží jako shrnující matice všech vypracovaných analýz. Její výhoda spočívá především v přehlednosti a jednoduchosti. Rozdělena je na čtyři části – silné a slabé stránky vnitřního prostředí, hrozby a příležitosti vnějšího prostředí. Při realizaci SWOT analýzy je zásadní, abychom si stanovili účel jejího využití - podklad pro definování vize, formulaci strategických cílů či identifikaci kritických oblastí. (Grasseová, 2012)

Obrázek 7: SWOT analýza

S - Strengths silné stránky	W - Weaknesses slabé stránky
O - Opportunities příležitosti	T - Threats hrozby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová, 2012, s. 295)

3. Analýza současného stavu

3.1 Představení společnosti

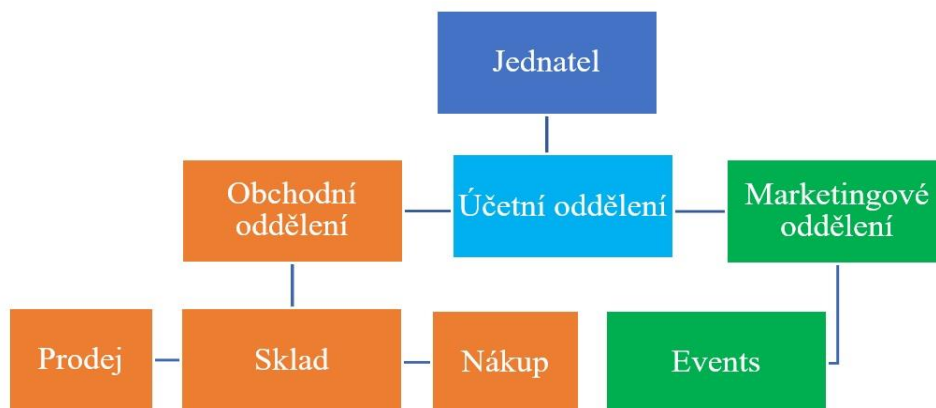
Miloš Vránek mladší, zakladatel společnosti WP se již druhou dekádu věnuje vínu nejen jako milovník – konzument, nýbrž i jako odborník. Pravidelně se vzdělává prostřednictvím enologických kurzů a vinařským svazem je opakovaně zván do komisí prestižních vinařských soutěží. Dne 13. 11. 2019 ztělesnil své nadšení a vášeň pro víno založením společnosti WP s hlavním posláním, rozšířit obzory zdejších konzumentů vína, nemalému okruhu přátel a obchodních partnerů. Díky znalosti italštiny a vinařské problematiky si v Itálii vytvořil dobré osobní a obchodní vazby. Při zahraničních cestách za víny objevuje u nás dosud méně známe oblasti a poznává krásná vína, která na našem trhu chybí.

V současnosti společnost spolupracuje se sedmi výrobci vína, přičemž do konce roku 2020 plánuje spolupráci rozšířit na deset a více dodavatelů. Zaměřuje se především na oblasti Friuli, Lombardie, Toskánsko a Pulie.

3.2 Organizační struktura

Aktuálně jsou některé pozice organizační struktury obsazeny stejnou osobou. Do budoucna jsou plánovaná opatření, díky nimž by jednatel spolu s jeho synem měli na starost pouze určité oblasti podniku, jako obchodní či marketingové oddělení. Rovněž je plánované rozšíření marketingového oddělení o správu webových stránek.

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti WP



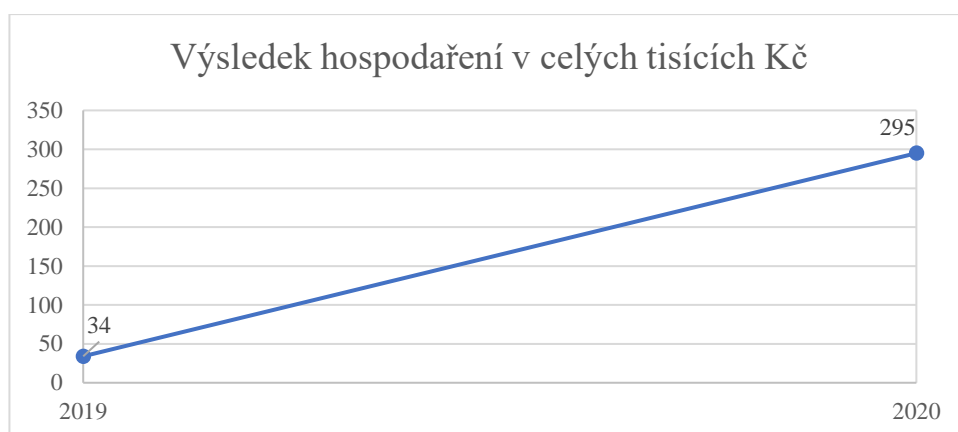
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Analýza současného stavu společnosti

3.3.1. Podnik ve fázi růstu

Po překonání vstupních administrativních překážek, které představovaly povolení pro opakované přijetí (doložení ekonomické stability, potvrzení o bezdlužnosti a vypracování podnikatelského záměru) či zaplacení kauce spotřební daně na šumivá vína společnost realizovala první dovoz vín na konci roku 2019.

Graf 5: Hospodářský výsledek roku 2019 a očekávaný hospodářský výsledek roku 2020



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ke skladování dodaného zboží si podnik pronajímá prostory v areálu společnosti Renocar, a.s., Řípská 5c. Aktuálně společnost nezaměstnává žádné pracovníky na HPP, společnost řídí majitel spolu se synem. Pro prezentace vín využívá sommeliéry v pracovněprávním poměru DPP či DPČ. Daňové poradenství a vedení účetnictví je řešeno externími společnostmi.

Aktuálně společnost eviduje 40 pravidelných odběratelů z řad fyzických a právnických osob. Plánovaný obrát je 2,25 mil. Kč, při hospodářském výsledku 295 tis. Kč.

3.3.2. Mise a vize firmy

V rámci stanovení firemní strategie podnik definoval své vize a mise následovně.

Společnost WP chce dodávat na český trh italská vína výjimečná svojí kvalitou, při zachování příznivé ceny. Velké množství nabízeného sortimentu společnosti WP se v současnosti u nás na trhu nenabízí, výjimečná vinařství nejsou u nás nikým zastoupena a ve zbylých případech je tentýž produkt nabízen konkurencí o poznání draž. Společnost hodlá v následujících letech pravidelně navyšovat počet dodavatelů, v závislosti na čemž by rozšiřovala svoji zákaznickou základnu, získávala každoročně větší skupinu odběratelů z řad fyzických osob, firemních odběratelů „dárkových“ vín (k událostem – Vánoce, Nový rok, výročí společnosti) a odběratelů z oblasti gastro provozoven (vinotéky, restaurace, hotely). V horizontu následujících třech let si hodlá vytvořit nové partnerské vztahy s vinaři z oblasti Rakouska a stát se respektovaným dodavatelem vína pro skupiny B2C i B2B.

3.3.3. **Financování**

Společnost WP byla založena v listopadu 2019 se základním kapitálem 100tis. Kč. Pro zajištění financování skladových zásob v druhém roce života společnosti byla využita půjčka fyzické osoby (majitele) ve výši 1,5 mil. Kč. Zahraniční platby se realizují v měně EUR, a pro zajištění nejvýhodnějšího kurzu je využívána služba bankovního dealingu. Aktuálně společnost neplánuje financovat nákup stálých aktiv jinými prostředky než-li prostřednictvím vlastního kapitálu. Využívání cizího kapitálu podnik zatím nezvažuje a není nutné jej využívat ani pro udržení životaschopnosti společnosti.

3.3.4. **Marketing**

Marketing je bezpochyby jeden ze základních pilířů úspěšného podnikání společnosti WP. S neznalostí konkurence, cílové skupiny a potřeb zákazníků lze jen obtížně využívat možností marketingové komunikace a jejích nástrojů. Pro efektivní cílení marketingových aktivit je v následujících kapitolách zpracován marketingový mix 4P a 4C. V návaznosti na tyto kapitoly následuje Porterova analýza konkurenčních sil, kde je rozpracována obchodní politika jednotlivých konkurenčních společností.

V současnosti je marketingová komunikace postavena na prezentacích vín zákazníkům a přátel společnosti Renocar. Ačkoliv je tato skupina velice početná a pro společnost WP významná, je nezbytné v budoucnosti zaměřit pozornost marketingových

aktivit na konzumenty vína mimo tuto skupinu, rozšířit skupinu B2B a aktivně pracovat na oslovování zákazníků konkurenčních firem.

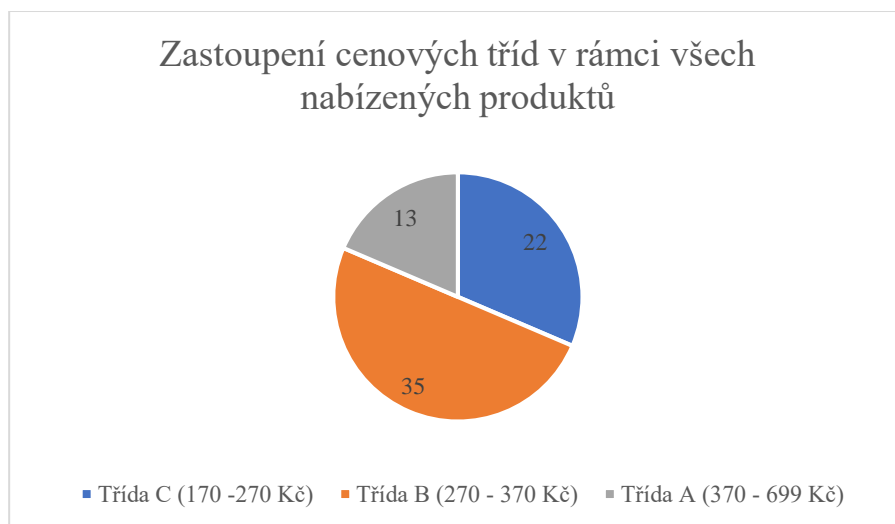
3.3.4.1. Marketingový mix

Marketingový mix 4P

Price (cena)

Filozofie společnosti je založena na relativně nízkých cenách při zachování co nejvyšší kvality. V rámci konkurenčního boje se snaží nabízet produkt levněji, při příležitostech řízených degustací jsou zákazníkovi nabídnuty výhodnější ceny a v případě běžných nákupů množstevní slevy. Aktuálně společnost WP nabízí přes 70 vín s průměrnou cenou 316 Kč s DPH. Následující graf zobrazuje zastoupení cenových tříd v rámci nabízených vín.

Graf 6: Zastoupení cenových tříd v rámci všech nabízených produktů (třídy jsou uváděny s DPH)

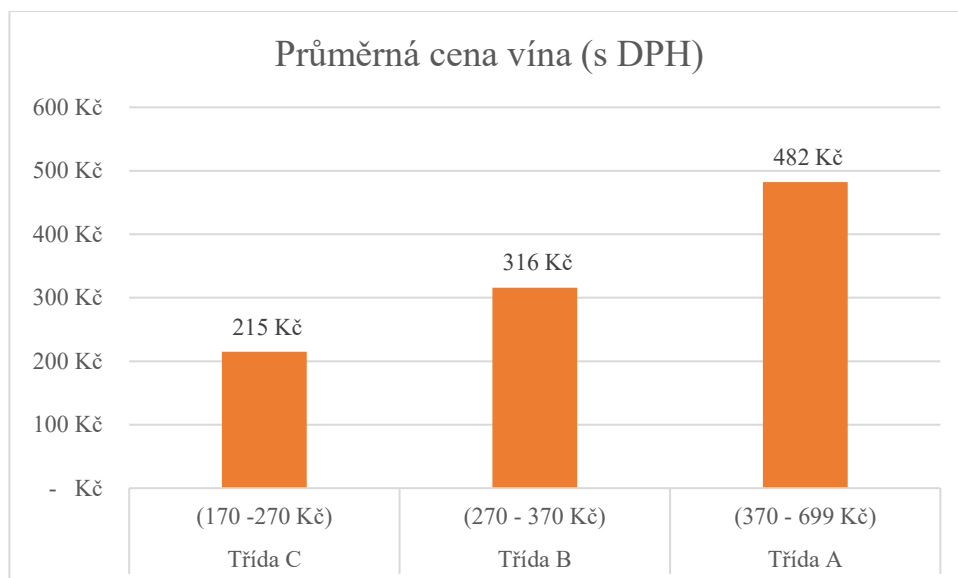


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je čitelné, že společnost se především aktuálně zaměřuje na vína cenových tříd C a B, respektive od 170 Kč do 370 Kč. Celkový sortiment je tedy tvořen z více než 80 % víny nepřesahující částku 370 Kč. Hlavním důvodem cílení na třídy C a B je vyšší oblíbenost u zákazníků, jelikož v současnosti společnost WP prodává vína pouze po kartonech (6 láhví) a tudíž láhev vína, která jsou v řádu dvou set korun levnější se významně projeví v celkové ceně jednoho kartonu.

Následující graf znázorňuje průměrnou cenu jednotlivých tříd A, B, C.

Graf 7: Průměrná cena vína (s DPH)



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zajímavostí vyplývající z grafu je skutečnost, potvrzující filozofii společnosti spočívající v nižších cenách. Ve všech třídách A, B, C je průměrná cena vína blíže spodní cenové hranici než-li té vyšší.

Product (produkt)

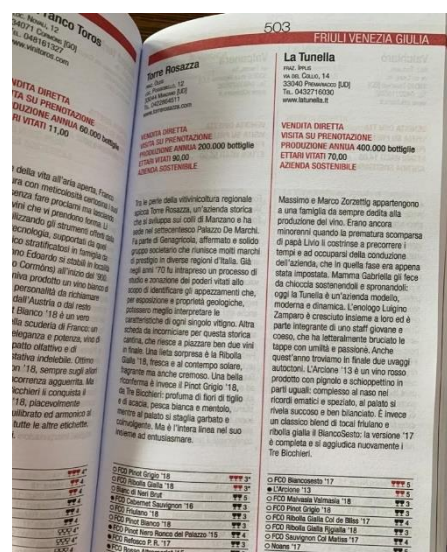
Společnost WP se zaměřuje na italská tichá a šumivá vína. Aktuálně zastupuje sedm středně velkých vinařství s produkcí 100 až 400 tisíc láhví ročně z různých vinařských regionů Itálie. Jedná se o oblasti Lombardia, Friuli, Toscana a Puglia. Nabízený sortiment dle odborné hodnotící literatury Gambero Rosso dosahuje pravidelně výborných výsledků. Některá vinařství se pyšní nejvyšším hodnocením tří sklenic (1 – dobré, 2 – velmi dobré, 3 – vynikající). Pro upevnění pozice na českém trhu společnost WP uzavírá s novými vinařstvími smlouvy o exklusivním zastoupení. Převážná část nabídky je tvořena baleními klasického objemu, tedy 0,75l, v omezeném množství je sortiment tvořen rovněž takzvanými magnum láhvemi o objemu 1,5l; které jsou oblíbeným narozeninovým darem. Takto lahvovaná vína se vyznačují delší dobou zrání na láhvi (možnost delší archivace).

Obrázek 9: Odborná vinařská literatura Gambero Rosso



(Zdroj: Vlastní fotografie)

Obrázek 10: Gambero Rosso - La Tunella



(Zdroj: Vlastní fotografie)

Jedním ze zastupovaných vinařství je vinařství Ricchi. Nachází se v Lombardii a vyznačuje se příznivým poměrem kvalita/ cena. Vyrábí zejména lehká tichá „stolní vína“ s nižším obsahem alkoholu (12-13 %). Jedná se o odrůdy Chardonnay, Merlot a Cabernet v cenové kategorii C. Tato vína jsou vhodná do běžných gastroprovozů a na rodinné „garden party“. Červená, plná vína, která zrála na sudu (reservy), Ribó, Carpino (kategorie B) překvapí svojí plností a mimořádnou kvalitou. Tato vína jsou vhodná i pro náročnější gastroklientelu.

Skutečnost, že Itálie patří k ekonomikám s největším podílem rodinných firem se promítá i do oblastí vinařství. Jedním z takových případů je rodinné vinařství Follonari sídlící v Toskánsku, které se vyznačuje širokou nabídkou červených vín. Vlastní vinařství v Bolgheri, Montalcinu, Chianti i Montepulciano. Díky tomu v nabídce najdeme celý sortiment toskánských DOCG a IGT značek – Chianti Classico, Chianti Riserva, Chianti Gran selezione, Brunello di Montalcino, Nobile di Montepulciano a supertoskány. V nabídce najdeme vína cenových kategorií A, B i C.

Další ze zastupovaných vinařství je významné rodinné vinařství La Tunella z Friulli. Zaměřují se zejména na tichá vína, a to jak na mezinárodní odrůdy Pinot grigio, Chardonnay, Sauvignon, Cabernet, Merlot či Pinot nero tak i odrůdy lokální jako

Friulano, Malvasia, Ribolla gialla a Schiopettino. Roční produkce tohoto vinařství z Friuli činí 400 tisíc láhví. Vína jsou vhodná jak pro zážitkovou gastronomii, tak pro privátní klientelu. Produkovaná vína spadají do všech tří cenových kategorií A, B, C.

Posledním představeným vinařstvím je rodinné vinařství Tiare, které ročně vyrábí 90 tisíc lahví. Majitel Roberto Snidarcig hospodaří na 10 hektarech vinic, které jsou osázeny klony přivezenými z Francie a Kalifornie. Fenomenálnost tohoto vinaře se projevuje zejména u odrůdy Sauvignon blanc, který získal to nejvyšší hodnocení Gambero Rosso v letech 2014,-15,-16,-18. Vinařství proslavilo vítězství na světové výstavě vín v Paříži, Concours Mondiel de Sauvignon, kde byl Sauvignon 2013 oceněn zlatou medailí. Vína z vinařství Tiare se vyznačují svojí mineralitou a svěžestí, která je dána podloží a specifickým klimatem julských Alp. Příznivé prostředí vyhovuje odrůdám Sauvignon, Pinot grigio, Friulano a Chardonnay. I přes celosvětová ocenění a dlouhodobé domácí úspěchy, vinařství Tiare nabízí dostupná vína cenové kategorie B.

Place (místo)

Pro lepší přehlednost jsou oblastem dopravy a skladování věnovány samostatné kapitoly. Viz. kapitoly 3.3.5.2 a 3.3.5.3.

Promotion (marketingová komunikace)

Aktuálně společnost nevyužívá všech dostupných nástrojů marketingové komunikace, přičemž by v budoucnosti tuto skutečnost ráda změnila a vybudovala početnou skupinu milovníků vína prostřednictvím Facebooku a webových stránek. V současnosti se společnost zaměřuje především na oblasti, kde je silná a v porovnání s konkurencí lepší. Společnost svoji prodejní strategii staví na skutečnosti, že dobré víno primárně neprodává vzhled, ale jeho chuť na jazyku. Tudíž alfa omega úspěšného podnikání společnosti WP spočívá v pravidelných degustacích a velké databázi kontaktů společnosti Renocar. V průběhu roku jsou pořádány speciální eventy pro zákazníky Renocar s doprovodnou degustací v prostorách BMW muzea při příležitostech prezentací nových modelů mnichovské automobilky, výročí společnosti či vánočních večírků. Eventy tohoto typu se těší vysoké oblíbenosti, tudíž účast zpravidla čítá minimálně sto osob, tedy sto potenciálních zákazníků společnosti WP. Účastníci při

příchodu spolu s welcome drinkem obdrží degustační kartu, do níž si zapisují svá hodnocení. V kartách je uvedeno doporučené pořadí degustovaných vzorků a víno je představeno zaškolenými someliéry. V případě, že zákazníka některé z vín osloví, do kolonky vedle hodnocení zapíše počet objednávaných kantonů. Degustační listy jsou před odchodem sesbírány a následně předány someliérům.

Obrázek 11: Degustační karta

Muzejní setkání po italsku

Pořadí	Odrůda/ ročník	Poznámka, Objednávka	Hodnocení 1-5	Cena bez DPH
Welcome drink	Chardonnay Brioso 2018			160
Stůl 1	TIARE /Friuli/			
1	Pinot grigio 2018			268
2	Sauvignon 2017			268
3	Sauvignon 2018			289
Stůl 2	RICCHI /Lombardie/			
4	Bianco dei Colli 2018			140
5	Chardonnay 2018			160
6	Lugana 2018			245
11	Rosso dei Colli 2018			140
12	Merlot 2018			160
13	Cabernet 2018			168
20	Ribò Cabernet 2016			254
21	Carpino 2015			361
Stůl 3	LA TUNELLA /Friuli/			
7	Pinot Grigio 2018			268
8	Sauvignon 2018			276
9	Chardonnay 2018			268
10	Sauvignon Col Matiss 2017			353
17	Cabernet Franc 2017			268
18	Merlot 2017			268
19	Cabernet Sauvignon 2017			276
Stůl 4	GIOVANNI FOLONARI /Toscana/			
14	PANCOLE Rosso di Montepulciano, DOC 2018			235
17	NOBILE di Montepulciano RISERVA, DOCG 2013			385
15	LA FORRA CHIANTI CLASSICO RISERVA 2015			368
16	GIOVANNI FOLONARI, GRAN SELEZIONE 2015			575

WP

(Zdroj: Degustační karta společnosti WP)

Mimo prezentace vín zákazníkům společnosti Renocar jsou pořádány obdobné degustace pro provozovatele hotelů, restaurací a vinoték. Zakladatel společnosti WP si s nimi za dvě dekády působení ve společnosti Renocar vybudoval velmi dobré, až

přátelské vztahy, čímž získal početnou skupinu potenciálně lukrativních pravidelných odběratelů.

Poslední skupinou, pro kterou jsou pořádány řízené degustace je kolektiv přátel zakladatele společnosti. Jedná se o skupinu patnácti až dvaceti osob, které rovněž podnikají a nakupují tak víno nejen pro svoji osobní spotřebu, ale také pro firemní účely. Ačkoliv by se tato skupina mohla zdát nevýznamná, pravda je opakem. Jen za první tři měsíce roku 2020 tato skupina nakoupila bezmála čtyři sta kantonů vína.

Následující tabulky znázorňují ziskovost realizovaných degustací v únoru roku 2020. Rovněž je zde zobrazena účast, která průměrně činí 62,5 % z celkového počtu pozvaných osob. Do uváděného zisku jsou zahrnuty pouze objednávky, které proběhly během dané degustace. S ohledem na nabitý degustační program zde nejsou zahrnuty dodatečné objednávky.

Tabulka 6: Event 1.

1.	Počet osob	Náklady na vzorky	Náklady na personál	Zisk
Pozváno	60	-	-	-
Potvrzeno	43	-	-	-
Zúčastnilo se	30	4500	5000	4300

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 7: Event 2.

2.	Počet osob	Náklady na vzorky	Náklady na personál	Zisk
Pozváno	25	-	-	-
Potvrzeno	20	-	-	-
Zúčastnilo se	18	1800	0	6000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 8: Event 3.

3.	Počet osob	Náklady na vzorky	Náklady na personál	Zisk
Pozváno	9	-	-	-
Potvrzeno	6	-	-	-
Zúčastnilo se	6	1500	0	52000

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Marketingový mix 4C

Customer value (hodnota z hlediska zákazníka)

- Jaké jsou požadavky a potřeby zákazníka společnosti WP?
- Jaké benefity může společnost WP zákazníkovi nabídnout a co by ocenil?

Zákazník, na kterého se společnost zaměřuje je konzumentem vín jak lokálních, tak zahraničních. Zákazník je schopen ocenit kvalitu nabízeného produktu, jelikož nákupem u společnosti WP získá prémiové víno za solidní cenu. Mezi benefity patří možnost objevovat nová „předvybraná“ italská vína na řízených degustacích či možnost nákupu vína za velkoobchodní ceny.

Cost to the customer (náklady pro zákazníka)

- Jak vysoké náklady je ochoten zákazník obětovat pro získání produktu?
- Vznikají zákazníkovi nějaké další náklady?
- Jaké jsou možnosti společnosti poskytovat zákazníkovi něco navíc za stejnou cenu?

Náklady, které zákazníkovi vzniknou nákupem produktu se pohybují mezi 170 až 699 Kč za jednu láhev, přičemž průměrná cena vína odpovídá částce 315 Kč. Dalšími náklady mohou být považovány náklady na dopravu vzniklé vlastním odběrem zboží na skladě. Přestože většina zákazníků bydlí v Brně důležitým nákladem by mohl být vnímán čas, který zákazník musí vynaložit, aby si zboží vyzvedl. Na základě tohoto zjištění byla zákazníkům nabídnuta rozvozová služba.

Convenience (pohodlí)

- Kdy, kde a jak může zákazník uskutečnit nákup u společnosti WP?
- Je nákupní proces jednoduchý?
- Je zboží dostupné (lokalita, množství)?

Jak již v marketingovém mixu 4P bylo naznačeno, ke střetu mezi nabídkou a poptávkou dochází především v rámci degustací a prezentací. Eventy jsou pořádány v útulných a příjemných prostorách, což zvyšuje nejen zákaznicko pohodlí, ale také

ochotu nákup uskutečnit. Nákupní proces je velice jednoduchý a dochází k němu osobně v průběhu eventu, případně skrze emailovou komunikaci. Co se týče schopnosti uspokojovat zákaznické spotřeby, lze říci, že společnost je schopna operativně pokrývat veškeré objednávky v řádu dvou až tří týdnů, není-li zboží na skladě. V opačném případě zákazník zboží obdrží maximálně do dvou pracovních dnů.

Communication (komunikace)

- Naslouchá společnost potřebám zákazníků/trhu?
- Získává společnost od zákazníků zpětnou vazbu, případně jak?
- Jak si společnost buduje vztah se zákazníky?

Aktuálně společnost WP využívá osobní, mailové a telefonické komunikace. Objednávky, reklamace i zpětná vazba je řešena všemi třemi způsoby. Zvláštním komunikačním kanálem je vytvořená komunita na sociální síti „milovníci vína“. Členové zde spolu sdílejí vína, která zrovna popíjejí, společně diskutují nad vinařskou problematikou a poskytují si různé tipy na kombinaci italských vín s chutnými jídly. Společnost WP klade velký důraz na potřeby svých klientů, a proto nabízená vína procházejí degustací početné odborné poroty, která představuje zákaznické preference a chutě.

3.3.5. Specifické oblasti analýzy současného stavu společnosti

3.3.5.1. Metody získávání dodavatelů

Zásadní roli v úspěšném podnikání společnosti WP hraje výběr dodavatele. Společnost by nebyla úspěšná, kdyby si nebyla schopna vybírat kvalitní produkt a spolehlivé dodavatele. Proto je výběr dodavatelů realizován na základě několika aspektů, přičemž zastupovaná vinařství jsou vybírána v několika fázích.

První fáze, též fáze přípravná spočívá v definování typů vín-odrodnů a výběru zastupovaných regionů. Jedná se o populární odrůdy a oblíbené regiony, které jsou českým konzumentům dobře známé. S ohledem na cenovou politiku definovanou v kapitole 3.3.4.1, společnost WP spolupracuje pouze s vinařstvími, která ve svém vinařském portfoliu mají obsažená vína především cenové kategorie B, v lepších

případech i kategorie A. Vinařství jsou vybírána při příležitostech veletrhů, regionálních degustací či osobních návštěv vinařství. Jelikož v případě veletrhů počet vystavovatelů činí zpravidla alespoň dvě sta, s pomocí odborné literatury Gambero Rosso či I migliori vini d'Italia jsou pro samotnou degustaci vybrána pouze vinařství dosahující velmi dobrých a výborných hodnocení. Zaujmou-li vytríděná vína zakladatele společnosti, který osobně vína vybírá, dochází k vyžádání cenové nabídky a objednání degustačních vzorků, které jsou následovně vyfiltrovány druhou fází.

Poté co jsou vzorky dopraveny do České republiky nastává druhá fáze, tedy fáze předvýběru. V kruhu odborné poroty jsou vína zdegustována a ohodnocena. Vinařství jejichž vína v průměru nedosahují hodnocení alespoň 4 bodů z 5 jsou vyřazena. Naopak úspěšná vinařství postupují do závěrečné fáze.

Třetí fáze, též nazývaná jako fáze konečného výběru spočívá v dojednání obchodních podmínek s daným vinařstvím. Skutečnost, že v Itálii dochází k silné nadprodukcí vína činí dojednávání obchodních podmínek snazším. Smlouvy se zakládají na cenových podmínkách, výhradním zastoupení a nezavazování se ročnímu odebíranému množství. Mimo jiné jsou dohodnuty množstevní slevy, slevy při platbě předem, bezplatné poskytnutí vzorků na prezentace či poskytnutí propagačního materiálu (chladicí boxy, vývrtky).

Tabulka 9: Veletrhy v Itálii

Veletrh	Měsíc	Počet vystavovatelů
Siena wine	únor	200
Terre di Toscana	březen	100
Vinitaly	duben	4000
Milano wine week	říjen	300
Meran winefestival	listopad	300

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.5.2. Doprava

Doprava do České republiky

Spolehlivá doprava zboží do České republiky tvoří jeden ze základních kamenů úspěšného podnikání společnosti WP. Způsob dopravy, vzdálenost, přepravované

množství (počet palet) jsou hlavními faktory, které ovlivňují výši nákladů na dopravu. První dovoz zboží společnost realizovala samostatně na ose Brno – Mantova, přičemž celkové náklady dosáhly částky 13 000 Kč. V porovnání s vlastní dopravou byl následný dovoz skrze spediční společnost Aleš Novák o 6 000 Kč levnější. Na základě této skutečnosti podnik nyní využívá výhradně služeb spediční společnosti. V obecné rovině lze říci, že vlastní doprava je téměř dvojnásobně dražší než-li využívání služeb dopravce. Následná tabulka znázorňuje porovnání ceny dopravy, a především její nákladnost na jednu láhev při stejném dopravovaném množství a trase.

Tabulka 10: Srovnání ceny dopravy Brno → Mantova

	Cena	Počet palet	Počet kartonů na paletu	Počet láhví	Cena dopravy na láhev
Vlastní doprava	13 000,00 Kč	3	90	1620	8,02 Kč
Spedice	7 000,00 Kč	3	90	1620	4,32 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Výhody spedice:**

- Nižší náklady na dopravu.
- Variabilní nákladový prostor – vyšší kapacita.
- S rostoucí vzdáleností a přepravovaným množstvím klesá cena na láhev.
- Odpadá limitace z hlediska časových možností.
- Dopravce nese zodpovědnost za přepravované zboží.
- Bez vícenákladů – nezahrnuje amortizaci, vlastní mzdu.
- Schopnost řešit dopravu zboží operativně.

- **Nevýhody spedice:**

- Nedochozí k upevňování obchodních vztahů v rámci komunikace WP (odběratel) – vinařství (dodavatel).
- Vyšší riziko poškození zboží – společnost je pojištěná → snížená ohleduplnost k „cizímu“ zboží.

- **Výhody vlastní dopravy:**
 - Upevňování obchodní vztahů (osobní zaangažovanost).
 - Upravování obchodních podmínek (slevy, reklamní předměty).
 - Možnost navštívit další výjimečná vinařství v rámci daného.
 - Nákup dalších vzorků.

- **Nevýhody vlastní dopravy:**
 - Vyšší náklady na dopravu.
 - Kapacitní omezenost.
 - Limity časových možností.
 - Vlastní zodpovědnost za přepravované zboží.

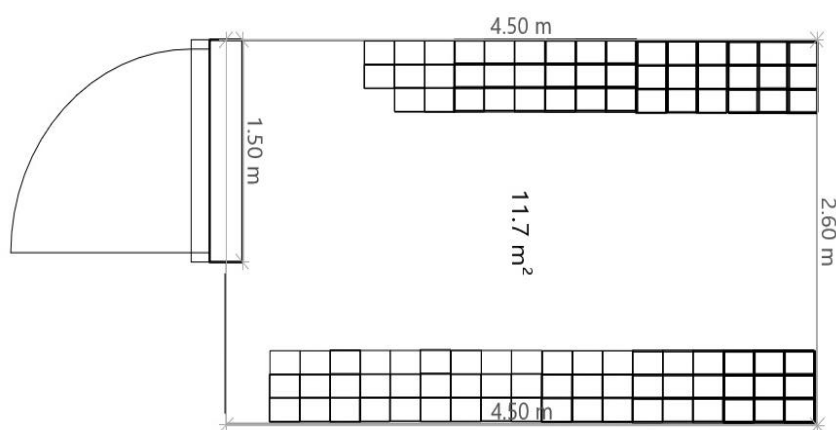
Distribuce zákazníkům

Nejmenší vyskladňované množství je rovno jednomu kartonu, respektive šesti láhvím. Doprava ze skladu k zákazníkům je řešena vlastním odběrem na skladu, případně závozem na území Brna od množství desíti kartonů. Do budoucna společnost plánuje navázat obchodní vztah s dopravní společností, která by operovala na území Moravy, ve větším měřítku České republiky.

3.3.5.3. Sklad

Společnost WP si aktuálně pronajímá skladové prostory v areálu společnosti Renocar a.s., Řípská 5c. Tyto prostory jsou náležitě zabezpečeny a zajištěny tak, aby skladové zásoby nemohly být odcizeny. Vína jsou skladována v chladu, temnu a suchu s relativně stálou teplotou 16°C. Stálá teplota s maximálními výkyvy $\pm 2^{\circ}\text{C}$ je zcela klíčová pro zachování kvality stejně jako vlhkost vzduchu v rozmezí mezi 50 až 70 %, která by při nižších, respektive vyšších hodnotách měla negativní vliv na stav korku. Současné prostory jsou pro společnost maximálně výhodné díky její dostupnosti a nízké nákladnosti.

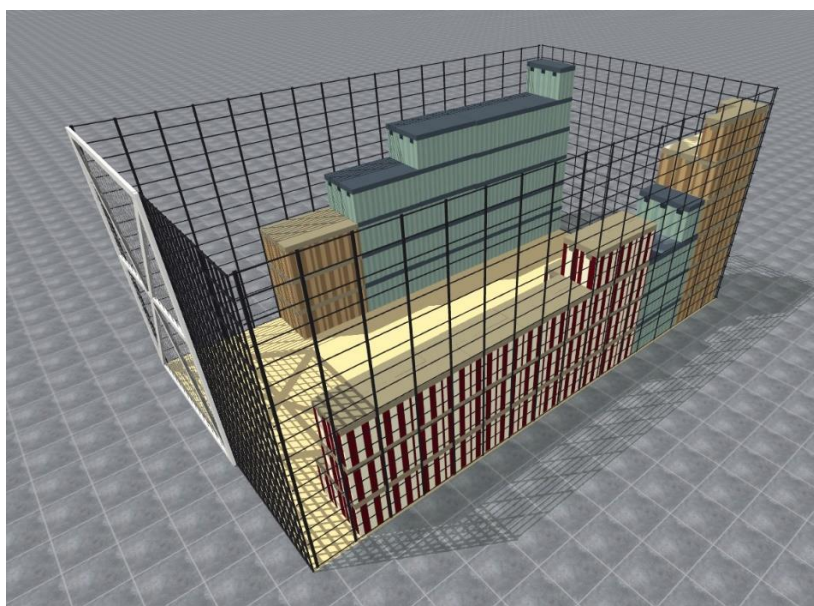
Obrázek 12: Půdorys skladovacích prostor



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Skladovací prostory mají maximální kapacitu bez mála 500 kartonů, respektive 2970 lahví. Tato kapacita odpovídá optimálnímu využití prostoru, tak aby následné vyskladňování bylo co nejvíce efektivní, bez nutnosti kartony přemisťovat.

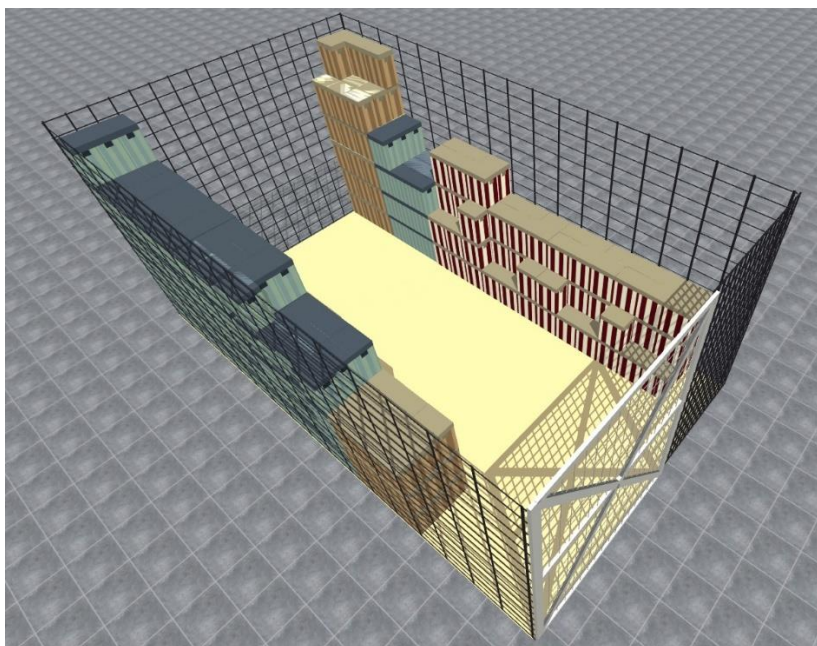
Obrázek 13: 3D model skladových prostor, pohled z pravého rohu



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Politika společnosti WP je nastavena tak, aby množství držených zásob vždy pokrylo dvouměsíční prodeje a zároveň aby dodané zboží na sklad bylo prodáno nejpozději do půl roku od jeho naskladnění.

Obrázek 14: 3D model skladových prostor, pohled shora



(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.6. PEST analýza

PEST analýza zpracovává vnější vlivy mající dopad na úspěšné hospodaření společnosti WP. Vlivy, respektive faktory jsou rozděleny na politické, ekonomické, sociální a technologické.

3.3.6.1. Politické faktory

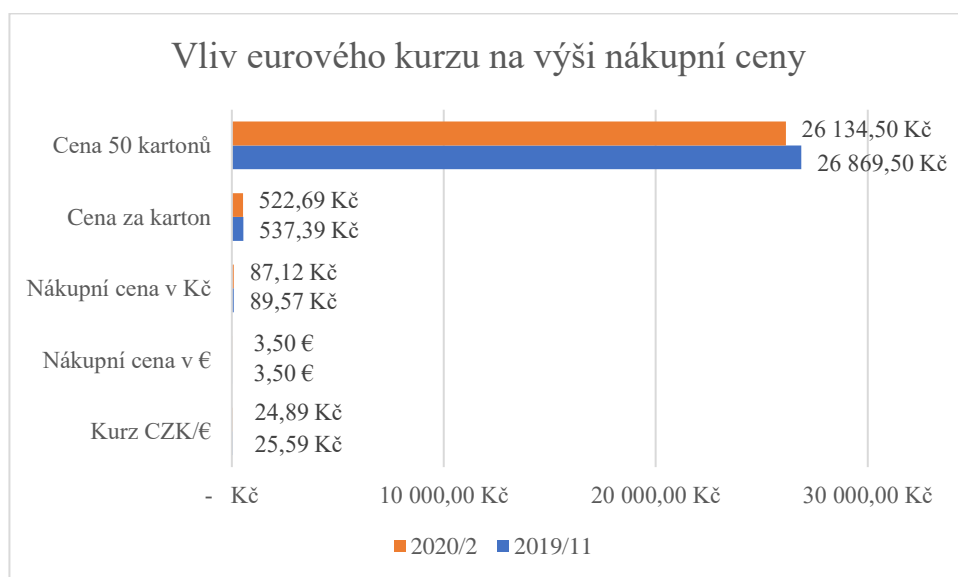
Ačkoliv lze aktuálně říci, že je česká společnost rozdělena na dva tábory (ti co jsou s premiérem Babišem a ti co jsou proti němu), nelze tvrdit, že by tato skutečnost negativně ovlivňovala atmosféru na trhu a tím zhoršovala podmínky pro stávající či nově na trh vstupující podnikatele. Členství České republiky v Evropské unie či Schengenském prostoru umožňuje podniku volně podnikat a bez překážek v podobě celních poplatků dovážet italská vína. Fungující a rostoucí zahraniční trh rovněž potvrzují data Ministerstva obchodu a průmyslu, kdy za rok 2019 vývoz vzrostl o 2 % a dovoz vzrostl o 0,6 % oproti roku 2018. (Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za prosinec 2019, 2020)

Legislativní opatření měla vliv na první dovoz vín (v roce 2019), který společnost WP realizovala na základě povolení jednorázového přijetí, které se uděluje maximálně jednou za čtvrtletí. Toto opatření omezuje množství realizovaných dovozů (jeden dovoz za tři měsíce) a tím pádem nelze flexibilně reagovat na poptávku. Pro úspěšné podnikání, uspokojování potřeb zákazníků a nepřesycování skladových zásob bylo nezbytné získat povolení pro opakované přijetí. Po splnění požadavků celního úřadu bylo společnosti WP počátkem roku 2020 uděleno povolení pro opakované přijetí, respektive pravidelné přijetí, které společnost nelimituje počtem realizovaných dovozů, a tudíž lze vína dovážet několikrát do měsíce.

3.3.6.2. Ekonomické faktory

Jelikož se společnost WP soustředí na vína z Itálie, velký podíl na úspěšném hospodaření má vývoj eurového kurzu vůči Koruně české. Mezitím co silná Koruna podporuje import, slabá Koruna má pozitivní vliv na export. Pokud by došlo k extrémnímu oslabení koruny, mohlo by to znamenat nižší ziskovost společnosti WP, která se zaměřuje pouze na import vín do České republiky a následný tuzemský prodej. Vína by se stala pro tuzemského spotřebitele extrémně drahá načež by začal nakupovat vína tuzemská. Naštěstí můžeme v současnosti hovořit o dlouhodobě silné koruně s ohledem na získaná data. Mezitím co v roce 2016 jedno euro bylo rovno v průměru 27,2 Kč; v prvních dvou měsících roku 2020 bylo jedno euro rovno v průměru 25,24 Kč. V praxi to znamená, že je společnost WP schopna dovážet vína levněji, a to i při zahrnutí inflace, než by dovážela v letech předcházejících. Následující graf zachycuje vliv vývoje kurzu na výši nákupní ceny jedné láhve Bianco dei Colli 2018 od vinařství Ricchi. (Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn, 2020)

Graf 8: Vliv eurového kurzu na výši nákupní ceny



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn, 2020)

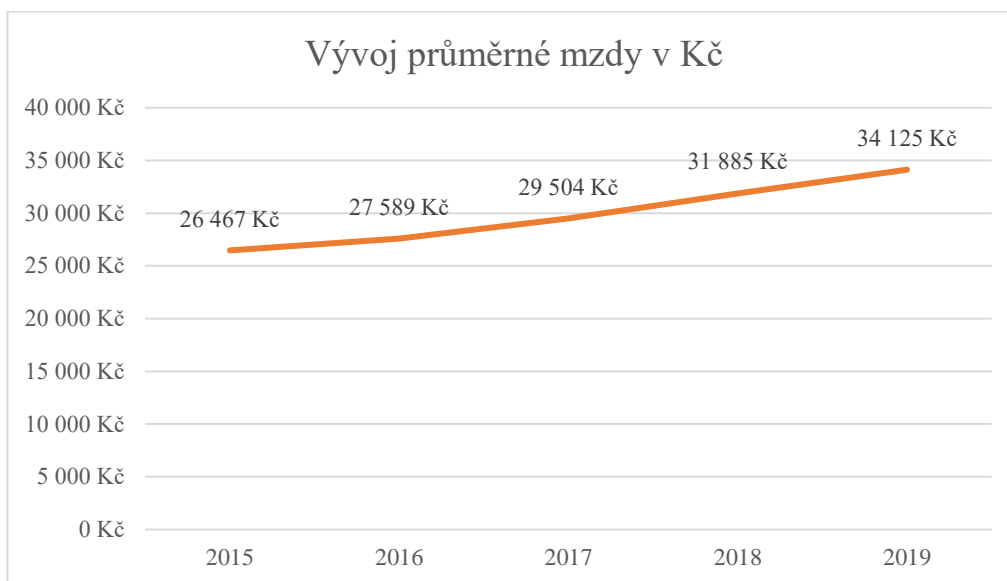
3.3.6.3. Sociální faktory

Jedním ze sociálních faktorů ovlivňujících hospodaření společnosti jsou mzdové požadavky zaměstnanců a s nimi se pojící plošně rostoucí mzdy. Mezi lety 2015 až 2019 došlo k významnému růstu průměrné mzdy v ČR o 7658 Kč, respektive 28,9 %. Aktuální data k březnu 2020 hovoří dokonce i o prvním překonání hranice 36 tisíc Kč. (Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2020)

V posledních letech rovněž vzrostla minimální mzda, která se od roku 2015 zvýšila z původní hladiny 9200 Kč na současnou hladinu 14600 Kč. Došlo tedy k nárůstu o téměř 58,7 %, respektive o 5400 Kč. (Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991-2019, 2020)

V obecné rovině lze říci, že zvyšující se mzdy pozitivně ovlivňují kupní sílu obyvatelstva, v závislosti na čemž si lidé mohou dovolit více utrácet a tím podporovat růst ekonomiky.

Graf 9: Vývoj průměrné mzdy v Kč (2015-2019)

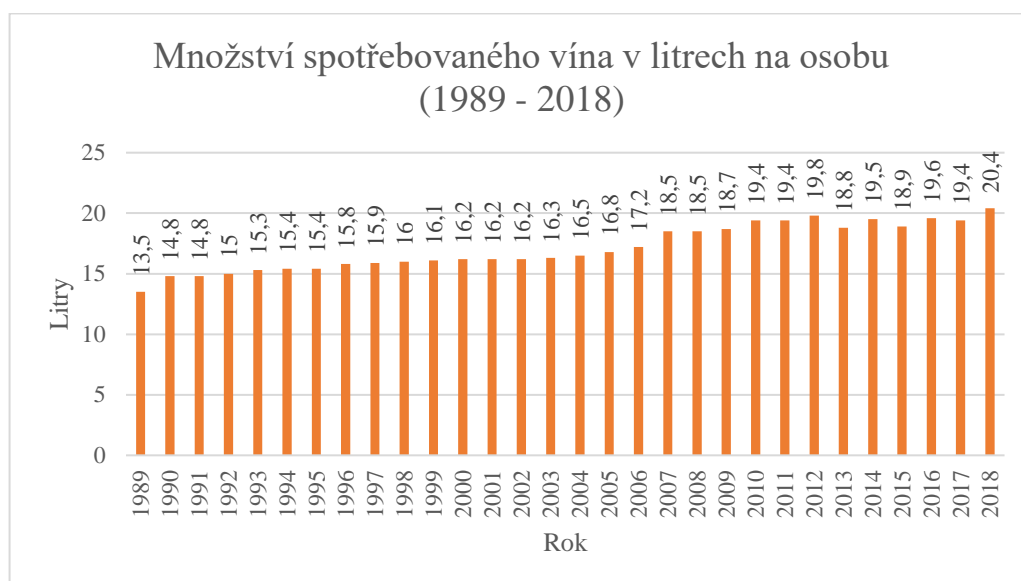


Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2020)

Dalším ze sociálních faktorů mající vliv na kvalitní personální obsazení v rámci společnosti je situace na trhu práce. Průměrná nezaměstnanost v České republice za rok 2019 činila pouhých 2,83 %, což nás řadí na první příčku zemí s nejnižší nezaměstnaností v EU. Tato skutečnost snižuje možnosti podnikatele vybírat si z vícero pracovních uchazečů. Na trhu práce není dostatek kvalifikovaných lidí a nedochází zde ke zdravé konkurenci a soutěživosti při ucházení o danou pozici. Podnikatelé jsou stavěni do role, kdy zkrátka někoho potřebují a nemohou mít tak vysoké nároky, jaké by za okolností vyšší nezaměstnanosti měli. (Nezaměstnanost v ČR, vývoj, 2020)

Významným sociálním faktorem je rovněž role alkoholu – vína ve společnosti. Mnozí konzumenti nevnímají víno jako klasický alkohol, nýbrž jako nástroj socializační. Za posledních 30 let se Česká republika kulturně rozvinula z ryze pивní země do země, kde má úspěch jak pivo, tak i víno. Vznikly desítky nových vinařství, několik someliérských škol a vinařský obor je vyučován na mnoha jihomoravských středních školách. Všechny tyto skutečnosti potvrzují rostoucí společenský význam vína ve společnosti. Zajímavá jsou také data Českého statistického úřadu, která poukazují na rostoucí spotřebu vína na úkor spotřeby piva. Následující tabulka zobrazuje množství spotřebovaného vína na osobu mezi lety 1989 až 2018.

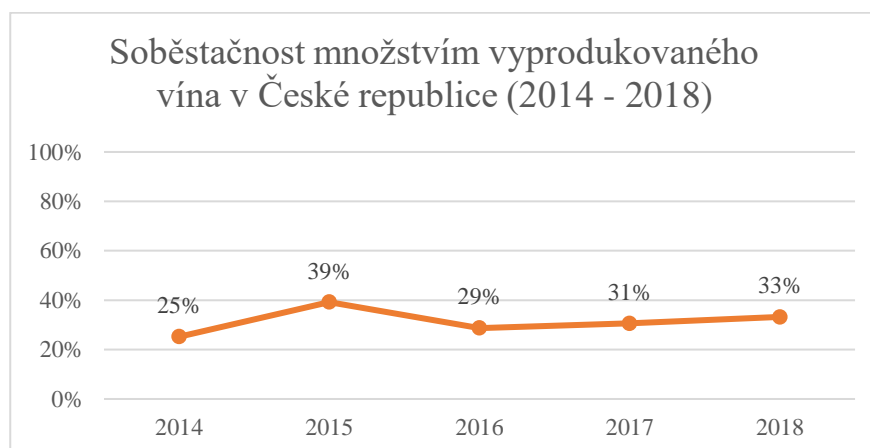
Graf 10: Množství spotřebovaného vína v litrech na osobu (1989 – 2018)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Graf - Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice, 2019)

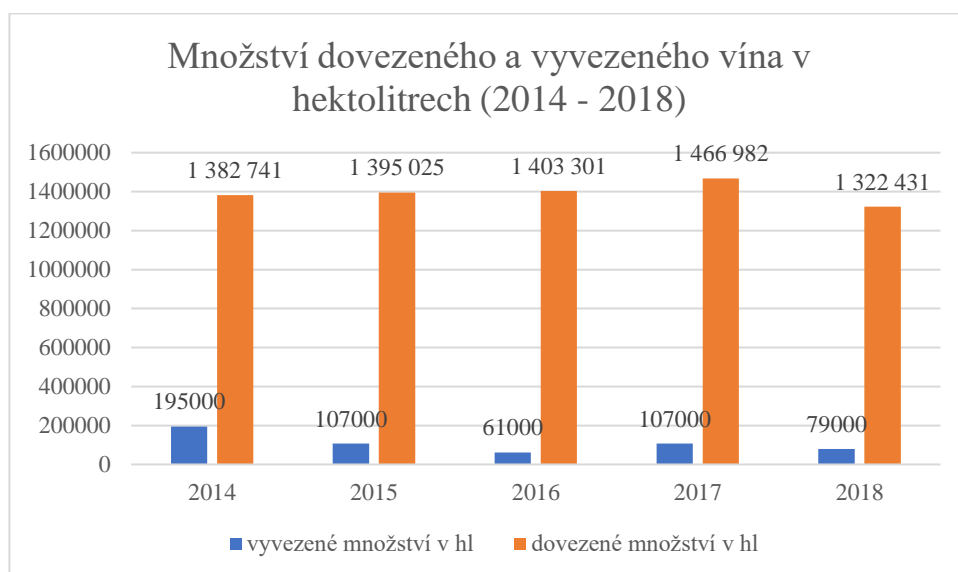
Důležitým faktem je dále nesoběstačnost České republiky, co se množství vyprodukovaného vína týče. Právě zmíněná nesoběstačnost a rostoucí obliba vína otevírá dveře nejen společnosti WP, ale všem podnikům, které se zabývají importem vín do České republiky z celého světa.

Graf 11: Soběstačnost množstvím vyprodukovaného vína v České republice (2014 - 2018)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (SITUAČNÍ A VÝHLEDOVÁ ZPRÁVA - RÉVA VINNÁ A VÍNO, 2019)

Graf 12: Množství dovezeného a vyvezeného vína v hektolitrech (2014 - 2018)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (SITUAČNÍ A VÝHLEDOVÁ ZPRÁVA - RÉVA VINNÁ A VÍNO, 2019)

3.3.6.4. Technologické faktory

Fungování společnosti WP není plně závislé na technologiích či technologickém pokroku, tak jak tomu například může být u výrobních společností. Přesto však pro pohodlné podnikání je nezbytné spolupracovat s dostupnými technologiemi v podobě počítačů, internetu a skladových systémů. Aktuálně společnost má skladové zásoby evidovány v excelovém souboru, do kterého se v reálném čase přenášejí změny dochází-li k naskladňování či vyskladňování zboží. V rámci daňové evidence a vystavování faktur společnost nevyužívá žádný specializovaný software, jelikož tyto činnosti jsou řešeny externími společnostmi.

3.3.7. Porterova analýza konkurenčních sil (5S)

3.3.7.1. Konkurence v odvětví

Na českém trhu je mnoho prodejců zahraničních vín, ovšem skutečnou konkurencí se považují podniky, které se zaměřují na Itálii a její vinařsky rozmanité regiony. Konkurencí společnosti WP jsou podniky Magnum wines, VinoDOC, Lavite a VinoeCuore. Jelikož společnost WP je velice mladou společností, je zřejmé, že v rámci trhu nedosahuje požadovaného postavení. Aktuální konkurenční společnosti jsou v oboru známé a mají za sebou letitou historii. Jejich sortiment čítá přes 150 druhů vín z alespoň dvaceti vinařství různých regionů Itálie. Konkurenční společnosti rovněž nabízejí větší

šíři služeb jako dopravu kurýrem, nákup vín přes e-shop, dárkové poukazy či věrnostní programy. Podniky Lavite a VinoeCuore dokonce nabízejí svým klientům zážitkové zájezdy za vínem, které mohou sloužit jako silný loajalizační nástroj. I přes silnou konkurenci na trhu společnost WP plánuje oslovit konzumenty vína novými, zajímavými víny, která doposud na tuzemském trhu nejsou nikým zastoupena a získala si je do řad svých spokojených zákazníků.

Ačkoliv konkurenční společnosti nenabízí tentýž produkt jako společnost WP, na základě několika parametrů byla nabídka vín srovnána. Díky vytvořenému koeficientu je možné srovnat vína ze stejné oblasti, stejné odrůdy a ročníku, i přestože vinařství nejsou totožná. Pomocí hodnotící literatury Gambero Rosso jsou příslušná hodnocení přepočítána koeficientem ovlivňující cenovou výši daného vína. Sledovanými regiony Itálie je oblast Friuli a Toscana. (Fabrizio, 2019)

Tabulka 11: Vysvětlující popis tabulky cenového srovnání

Vysvětlující popis tabulky		
Počet bodů	Koeficient	Výpočet
2b	0,2	(Cena vína * (1 ± hodnota koeficientu dle počtu získaných bodů)) = cena po přepočtu
3b	0,1	
4b	0	
5b	-0,1	
6b	-0,2	
7b	-0,3	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

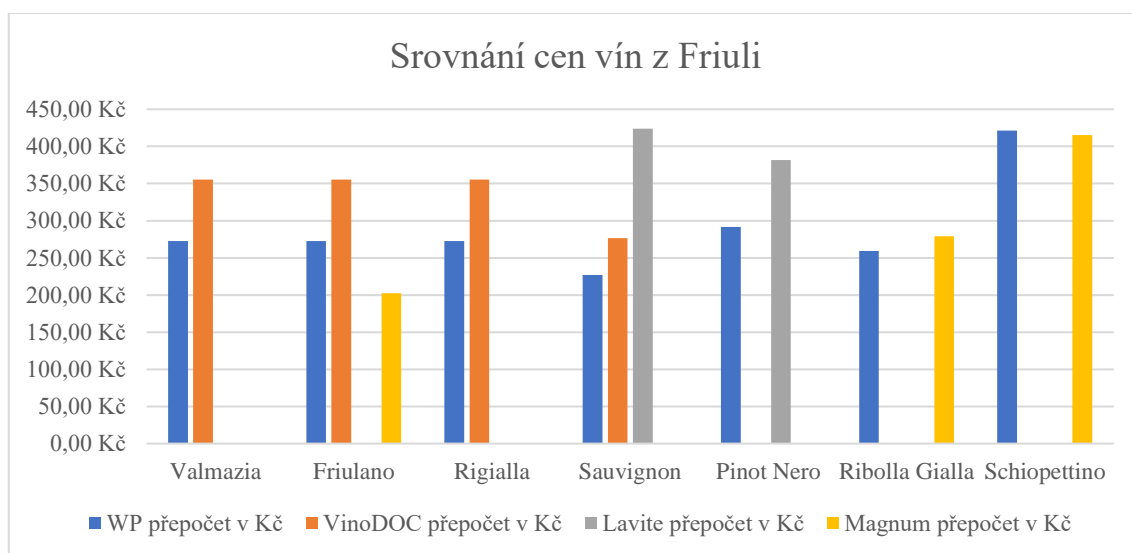
Z následujících tabulek lze vypožorovat, že mezitím co stávající konkurenční společnosti nabízejí vína stejných odrůd za podobnou cenu, hlavním rozdílem spočívá v dosaženém hodnocení. Po přepočítání cen skrze koeficient vychází, že většina nabízených vín společnosti WP dosahuje v poměru cena – hodnocení samotné špičky. Jak již v přechozí části bylo zmíněno, konkurenční společnosti zastupují větší množství vinařství a je kladen důraz na širší nabídky, přičemž je opomíjena výše kvality těchto vín. Přestože by společnost WP v budoucnosti rovněž ráda rozšířila skupinu zastupovaných vinařství, je nezbytné, aby se nadále soustředila na kvalitu, nikoli na kvantitu a zůstala svým způsobem výjimečná – menší šíře sortimentu při zachování nejvyšší kvality.

Tabulka 12: Srovnání cen nabízených vín z oblasti Friuli (přepočet cen skrze koeficient)

	WP		VinoDOC		Lavite		Magnum	
	cena v Kč	přepočet v Kč	cena v Kč	přepočet v Kč	cena v Kč	přepočet v Kč	cena v Kč	přepočet v Kč
Valmazia	303	272,7	395	355,5	-	-	-	-
Friulano	303	272,7	395	355,5	-	-	225	202,5
Rigialla	303	272,7	395	355,5	-	-	-	-
Sauvignon	324	226,8	395	276,5	424	424	-	-
Pinot Nero	324	291,6	-	-	424	381,6	-	-
Ribolla Gialla	324	259,2	-	-	-	-	279	279
Schiopettino	468	421,2	-	-	-	-	346	415,2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 13: Srovnání cen vín z Friuli po přepočtení cen pomocí koeficientů



(Zdroj: Vlastní zpracování)

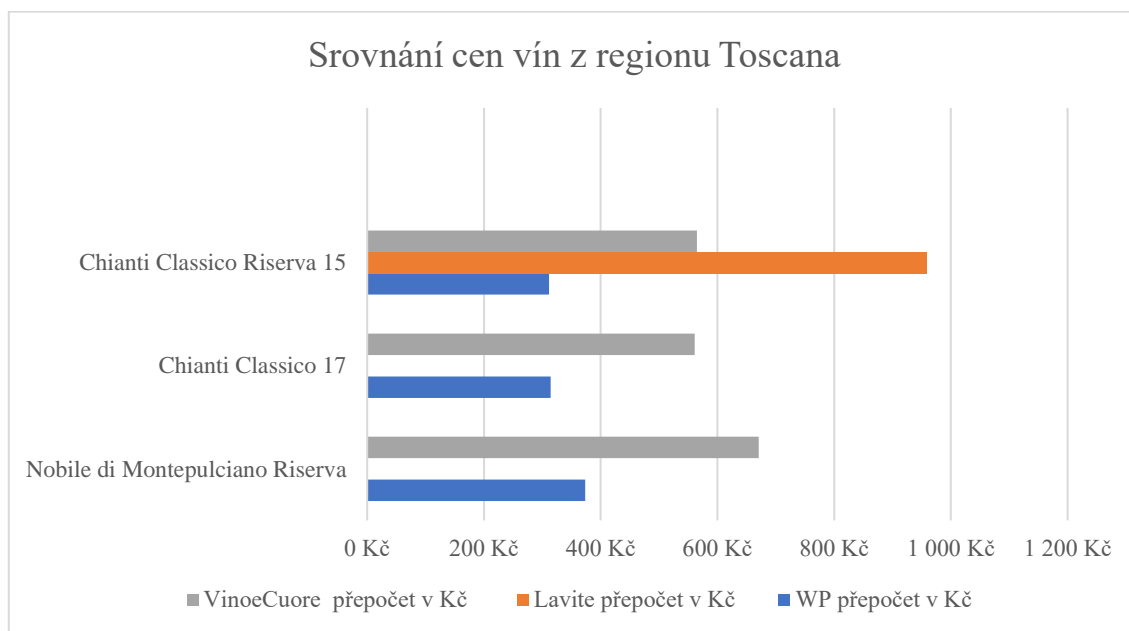
Největšího cenového rozdílu poměr cena – hodnocení společnost WP dosahuje v nabízených vínech z oblasti Toscana. Konkurenční společnosti nabízejí vína z této oblasti dvojnásobně, v některých případech až trojnásobně draž. Rozdíl je natolik markantní, že by měl nerozhodného zákazníka přesvědčit ke koupi u společnosti WP.

Tabulka 13: Srovnání cen nabízených vín z regionu Toscana (přepočet cen skrze koeficient)

	WP		Lavite		Vino e Cuore	
	cena v Kč	přepočet v Kč	cena v Kč	přepočet v Kč	cena v Kč	přepočet v Kč
Nobile di Montepulciano Riserva	467	373,6	-	-	610	671
Chianti Classico 17	349	314,1	-	-	510	561
Chianti Classico Riserva 15	445	311,5	799	958,8	807	564,9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 14: Srovnání cen vín z regionu Toscana po přepočtení cen pomocí koeficientů



(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.7.2. Budoucí konkurence

Zahájení podnikatelské činnosti v oblasti prodeje vína nenese mnohá omezení (není například požadováno zvláštní vzdělání). Náročnost spočívá v množství administrativních procesů, kterými si musí nový podnik projít, tak aby svoji podnikatelskou činnost mohl zahájit. Patří sem zřízení živnostenského oprávnění (nutnost svéprávnosti a bezúhonnosti), vyřízení smlouvy o poskytování certifikačních služeb (elektronický podpis), povolení elektronické komunikace s celními úřady, oznámení o dovozu o tichých vín na státní potravinářskou a obchodní inspekci, požádání celního úřadu o povolení pro oprávněného příjemce pro opakované přijímání vybraných výrobků a zaplatit zálohu na spotřební daň. V průběhu činnosti je takový podnik dále povinen oznamovat každý realizovaný dovoz a podávat měsíční hlášení ke spotřební dani.

3.3.7.3. Dodavatelé

V Itálii je silná nadprodukce vína s velkou závislostí na exportu. Dle serveru Italian Wine Central se Itálie řadí na první příčku největších exportérů vína s nejvyšším podílem exportovaných vín vůbec. Tyto skutečnosti značnou mírou snižují vyjednávací schopnosti italských vinařství, zvláště snaží-li se velké množství italských vinařství prosadit na malém trhu velikosti České republiky. Přebytek nabídky nad poptávkou oslabuje vyjednávací sílu dodavatelů a umožňuje společnosti WP vyjednávat lepší podmínky spolupráce (nižší nákupní ceny, podpora v marketingu, smlouvy o exkluzivním zastoupení). (Facts and Figures, 2020)

Graf 15: Závislost italské produkce vína na exportu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Italian Wine Central, Facts and Figures 2014-2018)

3.3.7.4. Odběratelé

S neustále rostoucí roční spotřebou vína na osobu a zvyšující se skupinou konzumentů, úměrně roste množství společností podnikajících v oblasti dovozu a prodeje zahraničního vína. Tato skutečnost ovlivňuje zákaznické rozhodování, jelikož se zvyšují možnosti jejich výběru. Velké množství společností v oboru, mezi sebou soupeřící o podíl na trhu rovněž zvyšují vyjednávací sílu odběratelů. Vyjednávací síla může být oslabena pouze za předpokladu, že tuzemská produkce nadále nebude pokrývat poptávku, dané vinařství zastupuje pouze jedna z tuzemských společností či víno je natolik výjimečné a chutné, že nemá adekvátního substitutu.

Hlavními rozhodujícími faktory pro zákazníka mající možnost koupit tentýž produkt od vícero společností jsou cena vín a škála nabízených služeb. Mezitím co si konkurenční společnosti účtují za degustace mezi 500 až 700 Kč, v případě společnosti WP jsou degustace zcela bezplatné, rovněž z analýzy konkurenčních cen vyplývá, že vína společnosti WP jsou cenově dostupnější.

3.3.7.5. Substituty

Jako substitut italských vín lze v určitém ohledu považovat španělská průmyslově vyráběná vína, jejichž nákupní cena je výrazně nižší než-li nákupní cena vín z Itálie. Ačkoliv kvalita těchto španělských vín nedosahuje kvalit vín italských, spotřebitelem může být upřednostňována příznivější cena. Mimo španělská vína lze jako substitut vnímat kategorii alkoholu obecně. Není však běžné, že by pravidelný konzument vína přešel na pravidelnou konzumaci destilátů či piva. Víno je výjimečným produktem, který je těžko nahraditelný adekvátním substitutem, existuje-li vůbec nějaký.

Tabulka 14: Cenové srovnání exportovaného vína

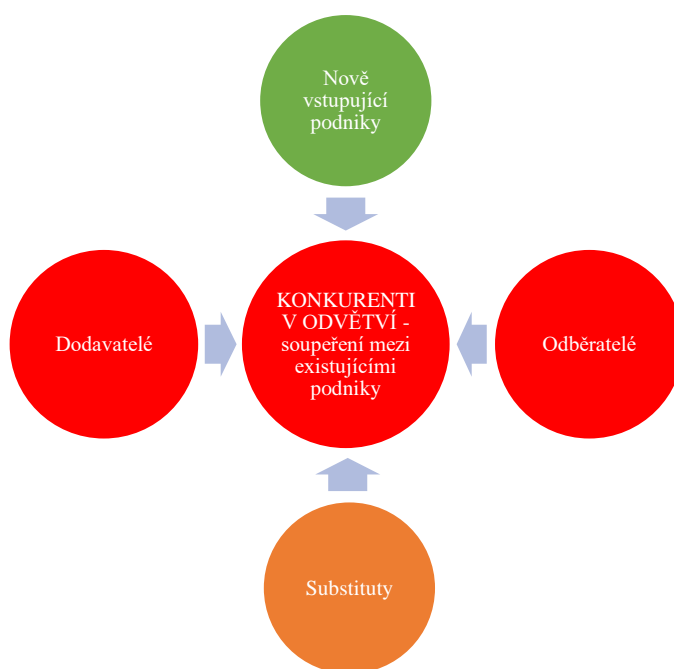
	2017		2018	
	hektolitry	cena v €	hektolitry	cena v €
Španělsko	21 000 000	2 916 000 000 €	22 100 000	2 814 000 000 €
Itálie	19 700 000	6 148 000 000 €	21 400 000	5 873 000 000 €
Španělsko/cena za hl	138,86 €		127,33 €	
Itálie/cena za hl	312,08 €		274,44 €	
Španělsko - průměrná cena 1l	1,39 €		1,27 €	
Itálie - průměrná cena 1l	3,12 €		2,74 €	
Průměrná cena italského vína ve srovnání s vínem španělským (+)	125%		116%	

Zdroj: (SITUACNÍ A VÝHLEDOVÁ ZPRÁVA - RÉVA VINNÁ A VÍNO, 2019)

3.3.7.6. Schéma Porterova modelu konkurenčních sil

Následující schéma přehledně shrnuje významnost jednotlivých vlivů 5S Porterova modelu konkurenčních sil, přičemž červenou barvou jsou označeny vlivy mající velký význam, oranžovou mající střední význam a zelenou mající malý význam.

Obrázek 15: Porterův model konkurenčních sil - jednotlivé vlivy a jejich význam



(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.8. Finanční analýza

Ačkoliv společnost WP vznikla teprve v druhé polovině roku 2019, do konce roku stihla zrealizovat první nákup a prodej zboží bez nějž by nebylo možné kapitolu finanční analýzy zpracovat. Přesto však rozvaha roku 2019 byla obsahově velice skromná, a tudíž například původně zamýšlené analýzy likvidit nebylo možné vypočítat.

V následné kapitole jsou zpracovány analýzy zadluženosti a Altmanův bankrotní model.

3.3.8.1. Analýza zadluženosti

Celková zadluženost

Celková zadluženost za rok 2019 činila 57,32 %. Jelikož optimální hodnoty se pohybují mezi 30 až 60 % můžeme říci, že celková zadluženost splňuje parametry optimálního stavu. Přesto však se doporučuje daný ukazatel sledovat, tak aby zadluženost nepřesáhla horní hranici, k níž má současný stav blíže.

Tabulka 15: Celková zadluženost

Celková zadluženost	2019
Cizí kapitál	180
Celková aktiva	314
Výsledek	57,32 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti WP)

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti za rok 2019 dosáhla hodnoty 1,34 což znamená, že cizí zdroje společnosti převyšovaly vlastní kapitál o 32 %. Za zcela optimální stav se považuje poměr 1:1, tedy stav, kdy cizí kapitál je roven kapitálu vlastnímu, případně může vlastní kapitál přesahovat cizí. V praxi se ovšem tolerují hodnoty, kdy cizí kapitál nepřesáhne jeden a půl násobek vlastního kapitálu, což v případě společnosti WP je splněno.

Tabulka 16: Míra zadluženosti

Míra zadluženosti	2019
Cizí zdroje	180
Vlastní kapitál	134
Výsledek	1,34

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti WP)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování nám zobrazuje stav, do jaké míry je daný podnik finančně soběstačný, respektive nezávislý na cizím kapitálu. Skutečnost, že v roce 2019 výsledná hodnota byla rovna 42,68 % je způsobena v důsledku nedávného vzniku společnosti.

Tabulka 17: Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování	2019
Vlastní kapitál	134
Celková aktiva	314
Výsledek	42,68 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti WP)

3.3.8.2. Altmanův index finančního zdraví podniku

Ačkoliv výsledek Altmanova indexu za rok 2019 byl roven hodnotě 2,046; tedy hodnotě spadající do pásma šedé zóny (Z-skóre v rozmezí 1,2 až 2,9), nelze takovému výsledku přikládat velký význam, jelikož se jedná o mladou společnost, která se teprve rozvíjí. Pokud by ovšem podnik dosahoval v následujících letech obdobných či horších výsledků (Z-skóre nižší než 1,2), je nezbytné situaci řešit, aby se předešlo případnému bankrotu. Budoucí cíl společnosti by měl spočívat ve zlepšení situace tak, aby dosáhla optimálního stavu, respektive pásma prosperity (Z-skóre vyšší než 2,9).

Tabulka 18: Altmanův index finančního zdraví podniku

Altmanův index finančního zdraví podniku	2019
X1	0,717
X2	0,092
X3	0,416
X4	0,313
X5	0,509
Z-skóre	2,046

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti WP)

3.3.9. SWOT analýza

Pro každou společnost je zcela zásadní znát své silné stránky, které je nutné upevnit i slabé stránky, které je za potřeby potlačit či zcela eliminovat. Nemálo důležité jsou rovněž příležitosti společnosti, jež mohou vést k rozvoji společnosti a hrozby, jejichž ignorace může společnost zničit. Mnohé ze slabých stránek lze vnímat jako příležitosti, zvláště hovoříme-li o rozvíjejícím podniku, který má mnoho prostoru pro zlepšení. Pomocí SWOT analýzy byly shrnuty poznatky z analytické části. Rozřazeny byly následovně, přičemž tučně byly označeny faktory mající velký význam.

Tabulka 19: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	
<p><u>Silné stránky podniku</u></p> <p>Výhradně zastupovaná vinařství</p> <p>Cenově levnější než konkurence</p> <p>Velká databáze kontaktů</p> <p>Nezávislost na cizím kapitálu (bankovní úvěry)</p> <p>Model řízení jedné osoby: rozhodnutí probíhají ihned, osobní zaangažovanost</p> <p>Systém výběru zastupovaných vinařství</p> <p>Odbornost na zastupované regiony (rozumíme tomu co prodáváme)</p> <p>Bezplatné degustace</p> <p>Vybavenost italským jazykem: vřelejší obchodní vztahy</p>	<p><u>Slabé stránky podniku</u></p> <p>Neexistence webu, kontaktního místa, kam zákazníci směřovat</p> <p>Marketingové aktivity</p> <p>Logistika: ze skladu k zákazníkovi</p> <p>Zákazníci mimo současnou databázi</p> <p>Malý počet zastupovaných regionů</p> <p>Evidence skladu a objednávek</p> <p>Model řízení jedné osoby: Nezastupitelnost, časová limitace, kumulace funkcí</p> <p>Omezená kapacita skladu</p>
Vnější prostředí	
<p><u>Příležitosti podniku</u></p> <p>Potenciál zaujetí většího podílu na trhu</p> <p>Marketingové aktivity: newsletter, direct mailing</p> <p>Rostoucí roční spotřeba vína na osobu</p>	<p><u>Hrozby podniku</u></p> <p>Změna měnového kurzu</p> <p>Vstup nové silné konkurence</p> <p>Uvalení spotřební daně na tichá vína</p> <p>Nepříznivé počasí znamenající menší úrodu</p> <p>Koronavirová pandemie: výpadek dodávek</p> <p>Zaměření pouze na jednu zemi (špatný stav ekonomiky Itálie znamená špatné hospodaření společnosti WP)</p>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

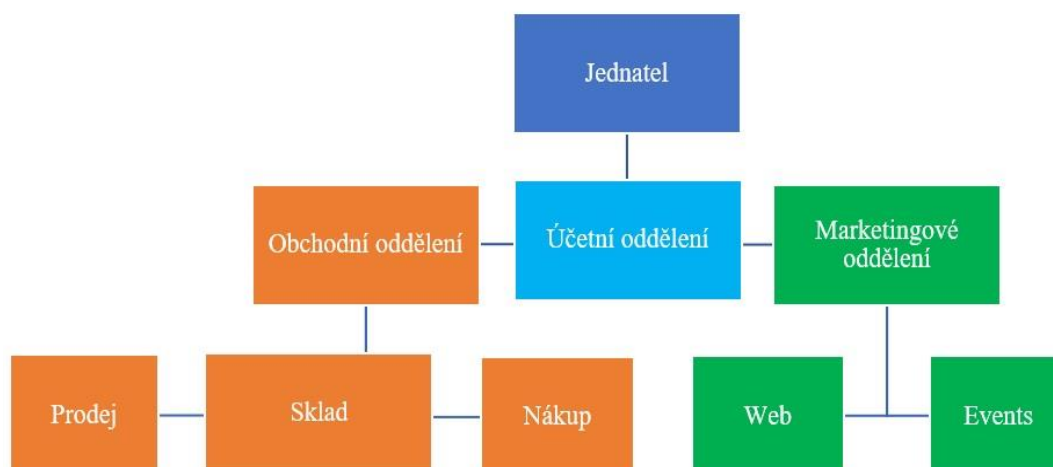
4. Vlastní návrhy

Na základě poznatků a výsledků analytické části jsou v následující kapitole zpracovány konkrétní postupy vedoucí k rozvoji podniku.

4.1 Organizační struktura

Prosazením návrhů zaznamenaná organizační struktura jistě změní. Návrhy spojené se založením webových stránek budou mít vliv na aktuální strukturu, kdy by mělo vzniknout nové oddělení, pod které by spadala správa a provoz webových stránek. Co se personálního zastoupení týče, jednatel společnosti by měl zastupovat oddělení obchodní, přičemž by působil v roli konzultanta v rámci marketingového oddělení, které by spravoval jeho syn. Aplikováním návrhu přesného vymezení kompetencí lze předejít problematickému kumulování funkcí. Účetní oddělení by nadále mělo fungovat formou outsourcingu a společnost by neměla obsazovat pozici účetní/ho vlastním zaměstnancem. Totéž platí pro someliéry využívané na prezentacích, kdy pracovní dohody se jeví jako neoptimálnější řešení, zvláště jsou-li pracovníci využíváni 1-2 do týdne a pracovní smlouvy typu HPP nejsou nimi vyžadovány. Společnost WP by měla zvážit obsazení pozice skladníka některým ze zaměstnanců společnosti Renocar, který by po pracovní době vyskladoval objednávky vín na místo osobního odběru. Dále by tento zaměstnanec lepil etikety, které jsou ze zákona povinné a společnost WP je nucena láhve mířící ke skupině B2B českými štítky opatřit.

Obrázek 16: Navrhovaná organizační struktura společnosti WP



(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 Marketing

Na základě analytické části a SWOT analýzy lze konstatovat, že současné marketingové aktivity jsou pro rostoucí prodeje zcela nedostačující, tudíž je tyto nedostatky nutné eliminovat a navrhnout taková opatření, která by pomohla společnosti WP v budoucím rozvoji. V kapitolách 4.2.1 až 4.2.12 jsou navrženy, případně vyčísleny nákladnosti konkrétních marketingových opatření, pomocí nichž budou naplněny požadované ekonomické cíle.

4.2.1. Definování cílové skupiny

Znalost svého zákazníka mnohdy rozhoduje mezi prosperujícím a chátrajícím podnikem. Již v analytické části byl v rámci marketingového mixu 4C okrajově popsán zákazník společnosti WP. Pro následná marketingové opatření je však nezbytné přesně definovat zákazníka. Správně definovaná cílová skupina dokáže nejen snížit náklady spojené s marketingem, ale na základě ní lze lépe směřovat investice, což ve výsledku vede k efektivnějšímu podnikání.

Jelikož v návrhy pro rozvoj společnosti WP se týkají skupin B2C a B2B, jsou definovány obě skupiny.

- Komu je produkt určen?
 - **B2C**
 - Pohlaví: muži i ženy
 - Věk: 35 – 60 let
 - Lokalita: Brno, Jihomoravský kraj
 - Zájmy: konzumace vína, obliba italských vín, motorismus, golf
 - Příjem: +30 tis. Kč
 - Zákaznické očekávání a přání: Nákup kvalitního, cenově dostupného produktu, který uspokojí jeho poptávku. Možnost víno darovat.
 - Vynaložené finance na nákup jednoho kusu vína: 250 – 400 Kč
 - Kde zákazník získává informace o společnosti WP? Degustace, reference

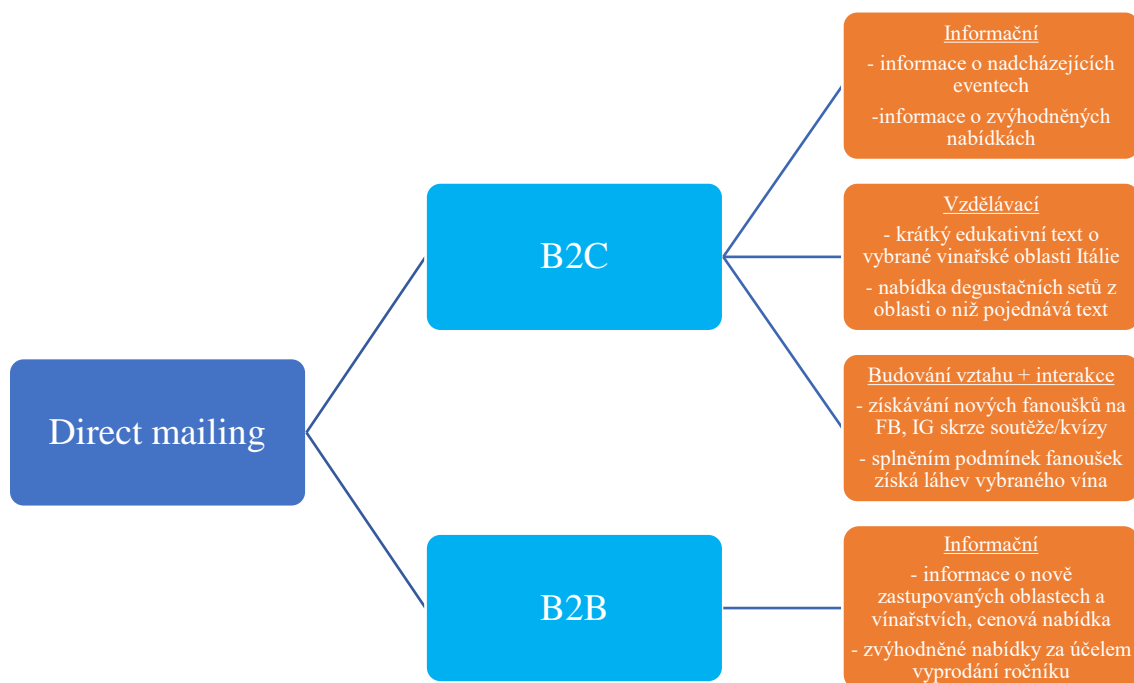
- **B2C**

- Lokalita: Brno, Jihomoravský kraj
- Zaměření: restaurace, wine bary, vinotéky, hotely
- Cenová kategorie podniku (\$-\$\$\$): \$\$/\$\$\$
- Obrat: +30 mil. Kč
- Očekávání a přání: nákup kvalitního produktu, který nejen dobře chutná, ale i vzhledem zaujme a uspokojí zákaznické potřeby, navázání lepšího obchodního vztahu pro získání nižších nákupních cen
- Vynaložené finance na nákup jednoho kusu vína: 150 – 400 Kč
- Kde zákazník získává informace o nabídce vín společnosti WP? Degustace, reference

4.2.2. Direct mailing

Direct mailing je dnes hojně využívaná a účinná metoda komunikace. S ohledem na absenci e-shopu by obsah direct mailingového sdělení společnosti WP nenaléhal na zákazníka, aby učinil okamžitou koupi daného produktu, ale jeho funkcí by bylo především zákazníka informovat o aktuální nabídce, vzdělávat a budovat obchodní vztah. Tento nástroj by byl využíván jak pro komunikaci se skupinou B2C, tak i B2B díky čemuž by společnost mohla hromadně komunikovat se svými stávajícími i novými zákazníky a obchodními partnery. Uplatnění tohoto návrhu by společnost WP nestálo žádné finanční prostředky, jelikož by se posílala maximálně dvě sdělení měsíčně. Při takovém počtu emailů není nutné využívat speciální software, který by umožňoval automatizaci rozesílání, ovšem došlo by k nárůstu počtu měsíčních sdělení, bylo by společnosti doporučeno jej nakoupit. Pro realizaci tohoto návrhu je však nezbytné vytvořit složku se všemi emailovými adresami, aby se předešlo složitému vybírání jednotlivých adres a podařilo se proces zjednodušit. Následující schéma znázorňuje jednotlivé funkce a obsah direct mailingu.

Obrázek 17: Schéma využití direct mailingu

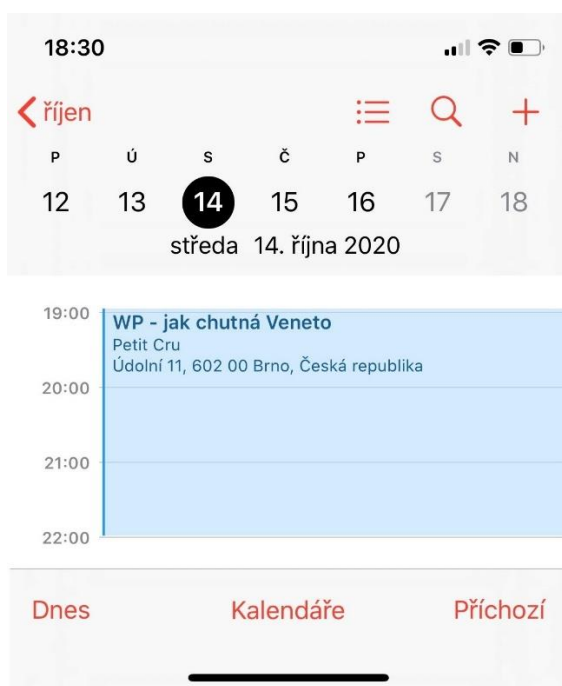


(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.3. iCalendar

Jedná se o velmi užitečný nástroj, který je schopen plánovaný rozpis eventů přenášet do kalendářů počítačů či telefonů. Návrh využití iCalendaru úzce souvisí se zamýšleným direct mailingem a kalendářem eventů, kdy by soubor iCal byl v příloze informačního emailu. Díky jeho využití by zákazníci společnosti v prostředí vlastních zařízení viděli, zda-li se dané události mohou zúčastnit, přičemž by se s velkou pravděpodobností snížil počet zákazníků, kteří zapomněli, že se nějaká degustace koná. Tato skutečnost by pozitivně ovlivnila návštěvnost, jež by mohla vést k vyššímu počtu objednávek. V opačném případě by zákazníci nepotvrzovali účast, pokud by jim to časové možnosti nedovolovaly. Mimo jiné by toto opatření pomohlo společnosti lépe naplánovat catering.

Obrázek 18: Degustace v kalendáři telefonu díky iCalendaru



(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.4. Propagační materiál

Ačkoliv společnost WP má k dispozici propagační materiál jednotlivých vinařství, pro účely skupiny B2B by byly tyto materiály nevhodné. V první řadě je spousta z nich psána cizojazyčně, v druhé se jedná o mnohastránkové katalogy se širokým sortimentem, které nelze vystavovat na restauračních stolech či barových pultech. Pro tyto účely je navrženo využít možnosti graficky pohledných trojhránek, na nichž by se nacházel aktuální výběr několika produktů společnosti WP. Pozitivní dopad tohoto opatření by spočíval především ve skutečnosti, že zákazník jej vidí na svém stole a zjistí s jakým pokrmem dané víno ladí. Rovněž nemusí čekat na příchod obsluhy s vinným lístkem, kde by se již nacházela nabídka i konkurenčních dodavatelů. Výsledkem tohoto návrhu by měl být zvýšený prodej vín společnosti WP, což by vedlo k vyššímu odbytu skupiny B2B. Ačkoliv by v rámci tohoto opatření společnosti vznikly náklady spojené s výrobou a designem trojhránek, jedná se o investici, která by měla pozitivně ovlivnit hospodaření společnosti. Důraz by byl kladen na designovou stránku, tak aby gastro provozovny, hotely či vinné bary byly ochotny tento propagační materiál vystavovat a prezentovat jej. Pro tyto účely byl požadavek o vytvoření grafického návrhu a tisku oslovena kreativní

agentura Arkadia s níž má jednatel společnosti WP dlouholeté pozitivní zkušenosti. Na tomto materiálu by se nacházely základní popisy vín spolu s následujícími parametry:

- Oblast
- Odrůda
- Vinařství
- Ročník
- Kategorie
- Pokrm, se kterým dané víno ladí (Ryby, červená masa, sýry, deserty)
- Hodnocení odborných komisí, časopisů, literatury

Náklady spojené s uvedením tohoto návrhu by byly následující:

Tabulka 20: Investice do propagačního materiálu

Položka	Cena	Počet kusů
Vytvoření designu	6700 Kč	
Tisk	9,50 Kč/ks	Při 100 ks
	8,10 Kč/ks	Při 200 ks
	6,70 Kč/ks	Při 500 ks
Celkem	7650 Kč	Při 100 ks
	8320 Kč	Při 200 ks
	10050 Kč	Při 500 ks

(Zdroj: Vlastní zpracování dle cenové nabídky Arkadia, s.r.o.)

Z tabulky je čitelné, že nejvíce nákladnou položkou by byl samotný design, který by ovšem pro budoucí využití zůstal totožný a s průběžnými aktualizacemi by se měnila pouze obsahová část. Po vypočítání celkových nákladů je společnosti WP doporučeno tisknout kolem 200 kusů, tak aby každý ze současných komerčních odběratelů obdržel 50 kusů trojhránek. Ačkoliv cena při nákladu 500 ks je o 30 % nižší v porovnání s nákladem za 100 ks, s aktuálním počtem odběratelů je takové množství nesmyslné, zvláště mají-li být trojhránky aktuální. Očekává se, že obsahová stránka by byla aktualizovaná každé čtvrtletí s ohledem na sezónní trendy.

4.2.5. Degustační sety

Je pochopitelné, že prodává-li se víno skrze jazyk, tedy jeho chuť, je nutné tuto myšlenku rozvést a přijít s návrhem, jež by zákazníka zbavil obav z učinění nevhodné

koupě. Mnohokrát již zaznělo, že společnost WP cílí na zákazníky zejména skrze degustace. Nastane-li však situace, kdy se zákazník nemůže degustace zúčastnit, nezbyvá mu nic jiného než nakoupit víno na slepo, či koupí neuskutečnit, přičemž druhý ze scénářů je mnohem více pravděpodobný. S ohledem na obchodní politiku společnosti, kdy nejmenším odebíraným množstvím je jeden karton téhož druhu, tedy šest láhví, by návrh degustačních setů mohl značně pomoci zájemcům s jejich výběrem. Celkem by bylo navrženo 6 výjimečných degustačních setů, zaměřených především na jednotlivé vinařské oblasti Itálie. Následující tabulky zahrnují navrhovaný obsah příslušných setů a jejich ceny bez DPH.

1. Top Toskánsko 360°

Ochutnejte to nejlepší z Toskánska se slevou 20 % - Chianti Classico, Nobile di Montepulciano i Supertoskány!

Tabulka 21: Degustační set toskánských vín

Víno	Cena	Zvýhodněná cena v rámci setu
Cabreo Il Borgo	618 Kč	494 Kč
Torcalvano Pancole 2018	266 Kč	213 Kč
Nobile Di Montepulciano 2016	346 Kč	277 Kč
Nobile Di Montepulciano Ris	480 Kč	384 Kč
Nozzole Chianti Classico 2017	346 Kč	277 Kč
La Forra Chianti Clas Ris 2015	433 Kč	346 Kč
Celkem	2489 Kč	1991 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky společnosti WP)

2. Italské Sauvignony

Špičkové italské Sauvignony se slevou 15 %!

Tabulka 22: Degustační set nejlepších italských Sauvignonů

Víno	Cena	Zvýhodněná cena v rámci setu
Sauvignon 2017 Tiare (Friuli)	315 Kč	268 Kč
Sauvignon 2018 Tiare (Friuli)	315 Kč	268 Kč
Sauvignon 2018 Tunella (Friuli)	325 Kč	276 Kč
Sauvignon Col Matiss Reserva 2017 Tunella (Friuli)	415 Kč	353 Kč
Sauvignon 2018 Italo Cescon (Veneto)	242 Kč	206 Kč
Sauvignon Urra Di Mare 2018 (Sicílie)	275 Kč	234 Kč
Celkem	1887 Kč	1604 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky společnosti WP)

3. Itálie na letní terase

Ochutnejte skvělá, svěží, lehká vína ideální k letnímu grilování se slevou 15 %.

Tabulka 23: Degustační set letních vín

Víno	Cena	Zvýhodněná cena v rámci setu
Bianco dei Colli 2018	165 Kč	140 Kč
Rosso dei Colli 2018	165 Kč	140 Kč
Chardonnay 2018	188 Kč	160 Kč
Chardonnay Briosio 2018	188 Kč	160 Kč
Merlot 2018	188 Kč	160 Kč
Cabernet 2018	198 Kč	168 Kč
Celkem	1092 Kč	928 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky společnosti WP)

4. Poznejte Friuli

Poznejte vynikající vína z oblasti Friuli s 15 % slevou!

Tabulka 24: Degustační set vín z Friuli

Víno	Cena	Zvýhodněná cena v rámci setu
Pinot Grigio	325 Kč	276 Kč
Chardonnay	325 Kč	276 Kč
Sauvignon 2018	325 Kč	276 Kč
Sauvignon Col Matiss Reserva 2017	415 Kč	353 Kč
Schiopettino	325 Kč	276 Kč
Cabernet Sauvignon	325 Kč	276 Kč
Celkem	2040 Kč	1734 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky společnosti WP)

5. Jak chutná Pulie a Sicílie?

Objevujte krásy vín jižní Itálie, nyní s 10 % slevou.

Tabulka 25: Degustační set Pulie a Sicílie

Víno	Cena	Zvýhodněná cena v rámci setu
Pinot Grigio Sicilia IGP 2019	195 Kč	176 Kč
Primitivo Di Manduria DOP 2018	229 Kč	206 Kč
Salice Salentino Ris. 2016 DOP	218 Kč	196 Kč
Zinfandel Puglia IGP 2018	229 Kč	206 Kč
Appassite Rosso Puglia IGP 2018	229 Kč	206 Kč
Primitivo IGP Puglia Old Vines	347 Kč	312 Kč
Celkem	1447 Kč	1302 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky společnosti WP)

6. Prosecco d'Italia

Poznejte špičková italská šumivá vína – DOC, DOCG se slevou 10 %.

Tabulka 26: Degustační set šumivých vín

Víno	Cena	Zvýhodněná cena v rámci setu
Prosecco DOC Treviso	260 Kč	234 Kč
Prosecco DOCG Valdobbiadene	390 Kč	351 Kč
Celkem	650 Kč	585 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky společnosti WP)

4.2.6. Dárkové sety a poukazy

Ať už se jedná o narozeniny či jiné významné události, víno spolu s dalšími alkoholickými nápoji bývá velice oblíbeným dárkovým předmětem. Realizací návrhu dárkových setů či poukazů by společnost nejen rozšířila nákupčí možnosti zákazníků, ale také by při pozitivní zkušenosti získala zákazníky nové. Myšlenka je znázorněna následujícím grafem.

Tabulka 27: Získání nového zákazníka skrze dárkový set či poukaz



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro účely dárkových setů by byly využívány krásné reprezentativní dřevěné bedýnky jejichž obsah by odpovídal buďto degustačním setům kapitoly 4.2.5 či vlastnímu výběru čítající šest láhví o objemu 0,75l nebo jedna láhev magnum o objemu 1,5l. Ve věci dárkových poukazů by držitel poukazu emailově či telefonicky kontaktoval některého ze zástupců společnosti WP, tak aby výběr odpovídal co nejlépe jeho chuťovým představám

a zákazník tak mohl být maximálně spokojen. Zájemci o koupi dárkových poukazů by si mohli vybrat z následujících cenových variant:

- 500 Kč
- 1000 Kč
- 2500 Kč
- 5000 Kč

Obrázek 19: Dárková bedýnka



(Zdroj: Vlastní fotografie)

Obrázek 20: Obsah dárkové bedýnky



(Zdroj: Vlastní fotografie)

4.2.7. Realizace řízených degustací ve vinotékách a restauracích

Již v analytické části byla popsán význam řízených degustací pro rozšiřování portfolia odběratelů. Rozdílnost navrhovaných řízených degustací by spočívala hned v několika aspektech. Zásadně by se lišila skupina pozvaných osob a způsob prodeje vína. Zatímco degustací společnosti WP se účastní výhradně její zákazníci a přátelé, v případě vinoték a restaurací by se jednalo o klientelu jejich vlastní databáze. Převážná část degustace by probíhala pod taktovkou daného podniku s tím, že by na degustaci byly nakoupeny degustační vzorky od společnosti WP a zároveň by společnost poskytla vlastního someliéra. Na degustacích tohoto typu by společnost WP neprodávala vína B2C, ale B2B. Účastník degustace by tedy nakupoval víno od daného podniku, nikoli od samotné společnosti WP. Úspěšná degustace by nejen mohla zvýšit návštěvnost daného podniku, ale rovněž by pozitivně ovlivnila odbyt vína společnosti WP, tak aby pokryla

nově vzniklou poptávku. Mezi navrhovanými kandidáty pro řízené degustace jsou následující podniky:

- Petit Cru, kapacita 10-12 osob
- Garage wine, kapacita 20-25 osob
- Retro Consistorium, kapacita 15-20 osob

4.2.8. Showroom na muzeu

Návrh showroomu na muzeu vozů BMW by představoval kamennou prodejnu, kde by si zájemci mohli nejen víno nakoupit, ale také z týdenní nabídky ochutnat. Ačkoliv současný sortiment čítá přes 70 různých vín, nelze pro účely ochutnávky nabízet veškerá vína. Jelikož otevřené láhve lze uchovávat pouze po omezenou dobu, týdenní nabídka by obsahovala 5 až 10 druhů vín. Při tomto počtu by nedocházelo k expiraci téměř plných láhví a zároveň by nebyla kapacita chladících prostor zbytečně snižována. Vína by byla skladována ve speciální chladničce (viz. obrázek 21), která by se nacházela v blízkosti bistra Hawranek. S ohledem na skutečnost, že zmiňované bistro provozuje bratr jednatele společnosti WP, by značně usnadnila prosazení tohoto návrhu. Zájemce o degustační vzorek by obsloužil personál bistra, jenž by rovněž evidoval případné objednávky, které by následně směřovaly ke společnosti WP. Do nákladů vzniklých realizací tohoto návrhu by vstoupily jak poplatky za poskytnutí personálu, prostoru, tak především nákupem chladniček na víno. Zamýšlená investice do chladniček by při koupi dvou kusů dosahovala 14 600 Kč, o celkové kapacitě 32 láhví. Hlavními rozhodujícími faktory pro nákup dané chladničky by byly následující:

- Cena
- Kapacita
- Velikost
- Viditelnost etikety prezentovaného vína

Obrázek 21: Chladnička na víno



(Zdroj: Nabídkový katalog společnosti specSHOP s.r.o.)

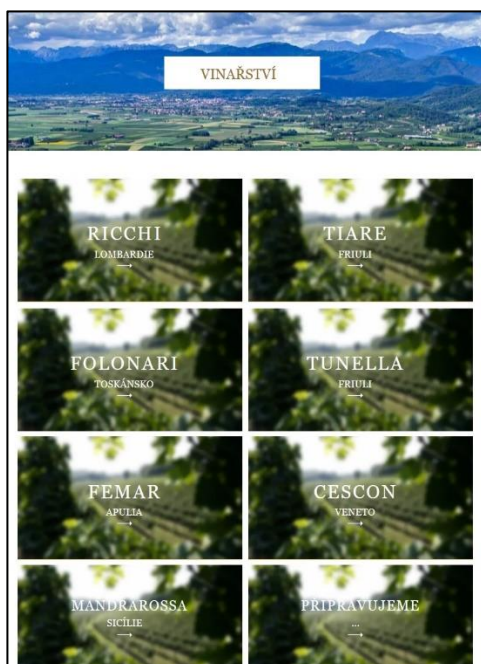
Jelikož v prostorách muzea dochází k velké koncentraci zákazníků jak společnosti Renocar, tak i samotného bistra, jevil by se tento návrh jako vysoce rentabilní.

4.2.9. Webové stránky

Založení webových stránek je jedním ze zásadních návrhů rozvoje společnosti WP. Zákazníci mohou v současnosti navázat kontakt se společností pouze fyzicky na degustacích, což značně zhoršuje možnosti růstu zákaznické základny. Absence kontaktního místa neumožňuje zákazníka kamkoliv odkázat a případné informace je nucen složitě získávat prostřednictvím emailu. S ohledem na tyto skutečnosti by webové stránky primárně plnily funkci informační. Při vytváření webu by bylo cíleno především na přehlednost a jednoduchost, tak aby návštěvníci stránek co nejrychleji našli požadované informace. Smyslem by bylo návštěvníkům webu poskytnout základní informace o společnosti WP, jejím sortimentu, službách a plánovaných eventech. Dále by se zájemci na stránkách mohli přihlásit k odběru novinek a direct mailingu, díky nimž by získali pozvánky na plánované degustace.

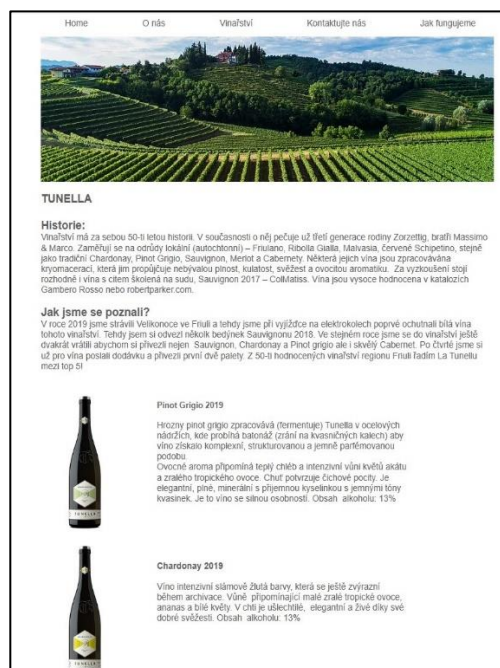
Náklady spojené s realizací informačního webu by při využití freelancera neměly překročit 20 tisíc korun, přičemž očekávaný termín dokončení by měl být koncem června 2020. Správa webu a případné aktualizace obsahu by spadaly pod marketingové středisko. Na následujících obrázcích je zobrazen aktuální návrh plánovaných webových stránek.

Obrázek 22: Vinařství zastupovaná společností WP



(Zdroj: DAVE.VRANEK.WIX. autor
webových stránek společnosti WP)

Obrázek 23: Informace o nabízeném sortimentu



(Zdroj: DAVE.VRANEK.WIX. autor
webových stránek společnosti WP)

4.2.10. Sociální síť

Sociální síť již několik let nejsou výhradně záležitostí mladých generací. Online komunikaci si oblíbily osoby napříč všemi věkovými skupinami a sociální síť se staly součástí našich každodenních životů. Sociální síť jsou schopny rychle propojit uživatele s prodávajícím. Návrh založení profilu na sociálních sítích by obdobně plnil funkci informační, jak je tomu u webových stránek. Jednalo by se o v dnešní době nejčastěji využívané sociální síť, kterými jsou Facebook a Instagram. Na Facebooku by byli informováni o nadcházejících degustacích či aktuálních slevových nabídkách. Fanoušci těchto stránek by byli nabádáni ke sdílení příspěvků za cílem vytvoření komunity milovníků vína. Uživatelé by zde mohli vína hodnotit, sdílet své poznatky, fotografie a vinařské tipy. Rovněž by zde probíhaly soutěže a kvízy, v nichž by účastníci mohli vyhrát produkty společnosti WP či vinařské doplňky. Co se instagramového účtu týče, ten by primárně sloužil ke sdílení fotografií. Zde by probíhaly soutěže typu „Nejhezčí fotografie měsíce s vínem od WP“. Výherci těchto soutěží by obdrželi ceny totožné se soutěžemi probíhajícími na Facebooku.

4.2.11. Logo

Pomocí realizace návrhu vytvoření loga by si zákazníci společnost WP snadněji zapamatovali a rovněž by budovalo veřejné povědomí o značce. Logo by bylo využíváno na vlastních propagačních materiálech, degustačních kartách, emailových podpisech, sociálních sítích či webových stránkách. N loga musí být zřetelně patrný název společnosti a čím se společnost zabývá.

Pro návrh loga by byla oslovena již zmiňovaná kreativní agentura Arkadia. Náklady spojené s realizací by dle cenového odhadu neměly přesáhnout 5 tis. Kč. Na následujícím obrázku je zobrazena konceptní podoba loga společnosti WP.

Obrázek 24: Logo společnosti



(Zdroj: Arkadia)

4.2.12. Kalendář eventů

Aktuálně společnost WP plánuje řízené degustace s předstihem 2 až 3 týdnů. Realizací návrhu kalendáře eventů by byl nastaven pevný rámec událostí, který by usnadnil plánování a zároveň zákazníci společnosti by mohli být s větším časovým předstihem informováni. Kalendář by primárně sloužil pro společnost WP, aby bylo jasné, jaký event se v daném měsíci bude konat. Kalendář by byl tvořen pravidelnými

čtvrtletními degustacemi spolu se sezónními událostmi. Každé roční období sebou přináší rozdílné preference konzumentů vína. Mezitím co v letních měsících jsou v popředí bílá, růžová či šumivá vína, v případě zimních měsíců jsou oblíbenější vína červená. Realizací sezónních degustací by se zvýšila spotřeba právě poptávaných vín. Využitím tohoto návrhu by nevznikly žádné náklady a významně by bylo usnadněno procesu plánování. V následující tabulce jsou zaznamenány navrhované eventy.

Tabulka 28: Kalendář eventů

Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Novoroční degustace	Pravidelná čtvrtletní degustace	Degustace nového ročníku	Degustace nového ročníku – Friuli & Alto Adige	Pravidelná čtvrtletní degustace	Se svěžími víny na terasu – Prosecco
Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Bez eventů – letní dovolené, prázdniny	Pravidelná čtvrtletní degustace	Valpolicella – to nejlepší z Veneta	Toskánské perly – Chianti & Brunello	Pravidelná čtvrtletní degustace	Vánoce s WP. To nejlepší za rok 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Firemní procesy

V následujících kapitolách jsou navržena opatření, která by usnadnila každodenní chod společnosti.

4.3.1 Evidence skladu a objednávek

Společnost WP v současnosti nedisponuje objednávkovým portálem ani podobnou aplikací. Objednávky jsou řešeny ve velmi zjednodušené a nepřehledné formě což značně zhoršuje evidenci zboží na skladě. Pro účely objednávek by sloužil speciálně vytvořený excelový dokument, v němž by bylo evidováno nabízené zboží, zboží přijaté na sklad a zboží vyskladňované. Tento dokument by měl dvě podoby. Jeden by sloužil pro společnost WP a pomocí druhého by si zákazníci mohli zboží objednávat. Po přijetí objednávkového dokumentu od zákazníka by byl tento soubor přenesen do dokumentu společnosti WP. Díky předdefinovaným vzorcům by zástupci společnosti WP okamžitě viděli zda-li dané zboží se na skladě nachází a kolik zboží na skladě zůstane po vyskladnění. Výhoda tohoto řešení spočívá v nenákladnosti a komplexnosti (seznam

zboží, dodávky zboží, objednávky – vše na jednom místě). Na druhou stranu možnosti excelu jsou omezené a zakládáním více než 30 listů (objednávek) by soubor nabíral na nepřehlednosti. Z tohoto důvodu by bylo potřeba zakládat nový dokument každý měsíc, přičemž konečný stav skladových zásob a seznam zboží by přecházel z uplynulého měsíce do měsíce nového.

List „seznam položek“ by představoval datový soubor, na němž by byl celý excelový soubor postaven. Nacházel by se zde kompletní seznam produktů jednotlivých vinařství, nákupní ceny dále prodejní ceny běžné a zvýhodněné.

Obrázek 25: Seznam položek WP

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Seznam položek							
2									
3				KURZ	26				
4									
5		Vinařství	Odruda	Náкупní cena €	Náкупní cena v Kč	Bežná cena bez DPH	Běžná cena s DPH	Cena dnes (-15%)	Cena dnes s DPH
6		Ricchi	Blanco dei Colli 2018			165	200	140	170
7			Rosso dei Colli 2018			165	200	140	170
8			Chardonnay 2018			188	227	160	193
9			Chardonnay Brioso 2018			188	227	160	193
10			Merlot 2018			188	227	160	193
11			Cabernet 2018			198	240	168	204
12			Meridiano 2018			288	348	245	296
13			Lugana 2018			288	348	245	296
14			Ribò 2016			299	362	254	308
15			Carpino 2015			425	514	361	437
16							0	0	0
17		Tiare	Sauvignon 2017			315	381	268	324
18			Sauvignon 2018			340	411	289	350
19			Empire Sauvignon 2018			420	508	357	432
20			Friulano			315	381	268	324
21			Malvasia			315	381	268	324
22			Ribolla Gialla			315	381	268	324
23			Pinot Grigio			315	381	268	324
24			Chardonnay			315	381	268	324
25			Cabernet Sauvignon			315	381	268	324
26			Cabernet Franc			298	312	219	265
27			Pinot Nero			310	375	264	319
28							0	0	0
29		La Tunella	Pinot Grigio			315	381,15	268	324
30			Chardonnay			315	381,15	268	324
31			Sauvignon			325	393,25	276	334
32			Valmazia			295	356,95	251	303
33			Friulano			295	356,95	251	303
34			Rigialla			295	356,95	251	303
35			Col de Bliss 2017			415	502,15	353	427
36			Sauvignon 2017 Matis			415	502,15	353	427
37			Sauvignon 2019 Magnum			625	756,25	531	643
38			Pinot Nero 2017			315	381,15	268	324
39			Merlot			315	381,15	268	324
40			Cabernet Sauvignon			325	393,25	276	334
41			Cabernet Franc			315	381,15	268	324

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další důležitou kartou by byly dodávky (zboží přijaté na sklad). Množství dodaného zboží v rámci dané dodávky by bylo automaticky přepisováno do karty „sklad“, v níž by se nacházel reálný stav skladových zásob. Stav skladových zásob by byl ovlivňován z jedné strany listem „celkem“, jež by představoval veškeré objednávky daného měsíce a z druhé strany dodávkami z daného měsíce. Příslušná data jako názvy, nákupní a prodejní ceny by byly automaticky přepisovány z listu „seznam položek“

Obrázek 26: Evidence skladu WP

SVYHLEDAT							
=SUMA(Dodávka!D6;Dodávka2!D6;Celkem!F6)							
A	B	C	D	E	F	G	H
1	Sklad						
2							
3		Hodnota skladu	379 532,40 Kč	KURZ	26		
4							
5	Vinařství	Odrůda	Množství v kartonech	Množství v láhvích	Nákupní cena €	Nákupní cena v Kč	Hodnota skladu
6	Ricchi	Bianco dei Colli 2018	=SUMA(Dodávka!D6;Dodávka2!D6;Celkem!F6)				
7		Rosso dei Colli 2018	SUMA(číslo1; [číslo2]; [číslo3]; [číslo4]; ...)				
8		Chardonnay 2018					
9		Chardonnay Brioso 2018	13	78			
10		Merlot 2018	45	270			
11		Cabernet 2018	21	126			
12		Meridiano 2018	10	60			
13		Lugana 2018	11	66			
14		Ribò 2016	16	96			
15		Carpino 2015	11	66			
16			0				
17	Tiare	Sauvignon 2017	2	12			
18		Sauvignon 2018	6	36			
19		Empire Sauvignon 2018	0	0			
20		Friulano	0	0			
21		Malvasia	0	0			
22		Ribolla Gialla	0	0			
23		Pinot Grigio	0	0			
24		Chardonnay	0	0			
25		Cabernet Sauvignon	0	0			
26		Cabernet Franc	0	0			
27		Pinot Nero	0	0			

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Objednávkový formulář by byl zákazníkovi zaslán, případně by byl ke stažení na webových stránkách. Zákazník by postupoval dle instrukcí a objednávané množství zapisoval s mínusovým znaménkem. Následným přepokopováním objednávky do souboru společnosti WP by se odebírané množství přepočítalo a v kartě sklad by se zobrazovalo množství zboží na skladě po vyskladnění. V případě, že by stav skladu po objednávce byl záporný, znamenalo by to, že daného zboží na skladě není dostatek a postupovalo by se dále podle manuálu „proces objednávky“.

Obrázek 27: Objednávkový formulář

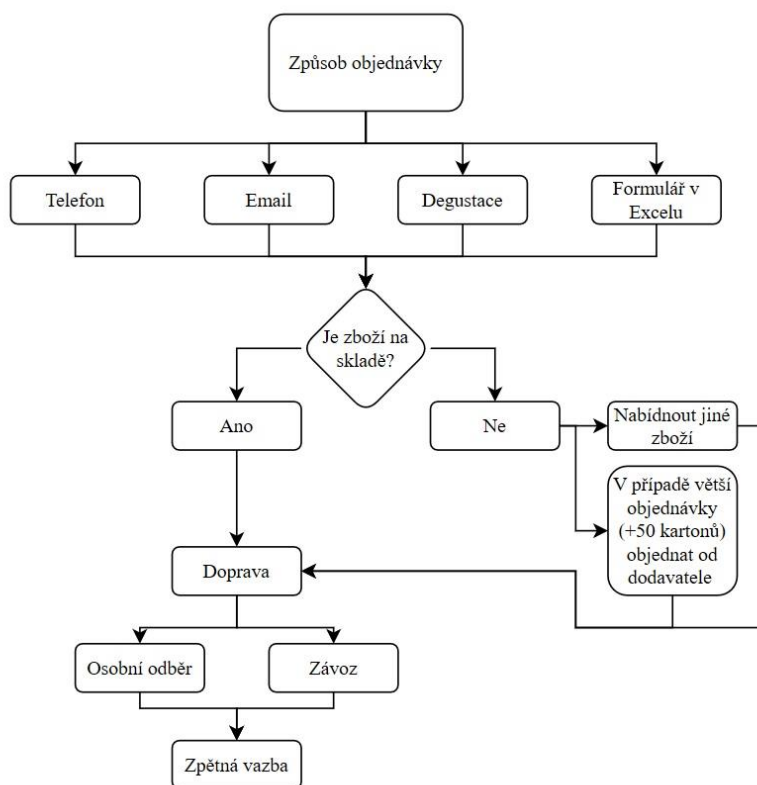
	A	B	C	D	E	F
1			Kontakt: Střelnice 42a, Brno 62800, tel.: +420 602 559 316, info@wp.cz		Kontakt zákazníka:	
2						
3			Název	Cena bez DPH	Počet kartonů	Celkem bez DPH
4						
5	1	Ricchi	Bianco dei Colli 2018	140 Kč		0 Kč
6	2		Rosso dei Colli 2018	140 Kč		0 Kč
7	3		Chardonnay 2018	160 Kč		0 Kč
8	4		Chardonnay Brioso 2018	160 Kč		0 Kč
9	5		Merlot 2018	160 Kč	-4	3 835 Kč
10	6		Cabernet 2018	168 Kč	-4	4 039 Kč
11	7		Meridiano 2018	245 Kč		0 Kč
12	8		Lugana 2018	245 Kč		0 Kč
13	9		Ribò 2016	254 Kč		0 Kč
14	10		Carpino 2015	361 Kč		0 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.1.1. Proces objednávky

Proces objednávky představuje navrhnutý manuál postupu od přijetí objednávky až po doručení k zákazníkovi. Díky přesně definované posloupnosti by všichni zaměstnanci společnosti WP věděli, jak postupovat.

Obrázek 28: Manuál posloupnosti



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces objednávky je započat objednávkou zboží skrze zobrazené možnosti. Po přijetí objednávky je obchodním oddělením zjištěno zda-li se poptávané zboží na skladě nachází. V případě, že je zboží naskladněno, objednávka je předána skladníkovi, který zboží vyskladní k osobnímu odběru či závozu. V opačném případě se postupuje podle pravé větve rozhodovacího diagramu. Posledním krokem je získání zpětné vazby od zákazníka, které by mělo probíhat emailovou komunikací dva dny po odeslání či předání objednávky.

4.3.2. Logistika

4.3.2.1. Doprava k zákazníkovi

Aktuálně je doprava k zákazníkovi řešena složitou a časově náročnou cestou. Zboží vyskládňuje majitel společnosti a veškeré zboží k osobnímu odběru musí připravit sám. Předpokladem pro realizaci tohoto návrhu je zaměstnání skladníka, který by se staral o chystání objednávek (viz. kapitola 4.1.). Realizací návrhu nových možností dopravy zákazníkovi by se značně zvýšil komfort jak zákazníků, tak majitele společnosti WP.

Pro účely osobního odběru by vzniklo nové odběrové místo v prostorách společnosti Renocar. Zákazníci společnosti WP by si mohli zboží vyzvednout každý všední den od 8 do 18 hodin. Díky tomuto opatření by majitel společnosti nemusel osobně předávat každou z objednávek a mohl by se více soustředit na řízení obchodního oddělení.

Co se rozvozové služby týče, objednávky z území Brna by nadále měly být řešeny vlastní dopravou. Absence možnosti dopravy mimo Brno zužuje množství potenciálních zákazníků, kvůli čemuž je případný ekonomický růst společnosti WP zbrzděován. Proto je společnosti WP doporučeno navázat obchodní vztah s dopravní společností, díky které by mohla být dopravena vína do dalších měst Moravy a Čech. Hlavním kandidátem na dopravního partnera je společnost Převoz vín, s.r.o. sídlící v Pasohlávkách. Na základě cenové nabídky a frekvence rozvozů se jeví využití služeb této dopravní společnosti jako perfektní řešení otázky logistiky. V porovnání s cenami konkurenčních dopravců je tato společnost levnější, díky výhradnímu zaměření na přepravu vín jsou její vozy chlazeny, a tak nemůže dojít k znehodnocení obsahu láhve.

Tabulka 29: Cenová nabídka dopravy od společnosti Převoz vín, s.r.o.

Počet kartonů (1 karton = 6 lahví)	Cena za přepravu 1 kartonu bez DPH
1 karton	119 Kč
2 – 9 kartonů	66 Kč
10 – 19 kartonů	54 Kč
20 – 29 kartonů	46 Kč
30 – 39 kartonů	42 Kč
nad 40 kartonů	39 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle cenové nabídky společnosti Převoz vín, s.r.o.)

4.4 Nové regiony

Na základě průzkumu nabídky konkurence je společnosti WP doporučeno rozšířit své portfolio o další populární vinařské oblasti Itálie. Ostatně tato skutečnost již vyplývá z provedené SWOT analýzy, kdy omezený počet zastupovaných oblastí snižuje konkurenceschopnost. Realizací návrhu rozšíření o nové regiony by společnost WP byla schopna uspokojovat poptávku, kterou doposud uspokojovat nedokázala a zároveň by posílila svoji pozici na trhu.

Jedním z nově zastupovaných regionů by byl severozápadní Piemont. O této oblasti lze říci, že se jedná po Toskánsku o druhou nejvyhledávanější vinařskou oblast Itálie. Zdejší klimatické podmínky umožňují produkovat kvalitní a plná vína odrůd Barolo a Barbaresco. Tato červená vína patří k absolutní špičce, která lze v celé Itálii nalézt. Další věhlasnou odrůdou je Moscato d'Asti jež je význačná svým nízkým obsahem alkoholu a vysokým obsahem cukru.

Dalším z nově zastupovaných regionů by byla středomořská Sicílie. Ostrov Sicílie se svými 7 podoblastmi nabízí bílá, červená i dezertní vína. Zdejší podnebí je velmi teplé a vinohrady vyžadují pravidelné zavlažování. Obecně zde dochází k enormní produkci vinných hroznů, jež činí vína cenově dostupnější, a to i přes vysokou kvalitu. Významnými sicilskými odrůdami jsou Trebbiano a Catarratto z nichž se vyrábí většina bílých sicilských vín. V případě vín červených se jedná o francouzské odrůdy Merlot a Syrah, které vynikají svojí plností a mají velký potenciál odbytu. Zastoupením tohoto regionu by společnost dokázala navýšit množství nabízeného sortimentu cenové kategorie C, viz. kapitola 3.3.4.1. a tím oslovit zákazníky s nižším vinným rozpočtem.

Posledním z nově zastupovaných regionem by byla oblast Verona/Veneto nacházející se na severovýchodě Itálie. Zdejší klima dalo vzniknout velkému množství originálních aromatických odrůd. Nejvýznamnější z nich jsou odrůdy Soave, Valpolicella a její nejvýraznější formy Ripasso a Amarone. Právě jmenované Soave je pravděpodobně nejslavnější bílé italské víno vůbec, vyznačující se lehkostí a svěžestí s nádhernou mandlovo – citrusovou vůní. Nabídka tohoto vína by zaručeně oslovila zákazníky během letních měsíců a mohla by snížit dopad tzv. okurkové sezóny.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce „Rozvoj malého rodinného podniku“ bylo navrhnout opatření, která by vedla k jeho rozvoji a ekonomickému růstu.

V teoretické části byly pomocí odborné literatury vymezeny základní nástroje a metody, díky nimž bylo možné zpracovat následující analytickou část. Zabýval jsem se zde definicemi, historií, životním cyklem a právními formami rodinných podniků. Následně zde byly představeny modely finanční analýzy jako analýza zadluženosti či Altmanův bankrotní model. Dalšími důležitými nástroji k vypracování analýzy současného stavu byly analýzy PEST, SWOT a Porterův model konkurenčního prostředí.

V analytické části byla představena zkoumaná společnost WP, s.r.o.; zabývající se dovozem italských vín. Při analýze současného stavu byla popsána její současná organizační struktura, fáze v rámci životního cyklu a způsob financování. Dále zde byly zanalyzovány využívané metody podpory prodeje, aspekty rozhodující o zastupování jednotlivých vinařství, možnosti dopravy vín z Itálie do České republiky a jejich samotná distribuce zákazníkům. Pozornost byla také věnována marketingovému mixu 4P a 4C. Vizualizace a rozbor skladových prostor v této části sloužil k výpočtu maximální kapacity skladu, tak aby realizací návrhů spojených s rozšířením portfolia zastupovaných vinařských oblastí nedošlo k problémům s uskladňováním. Výstupem analytické části byla souhrnná SWOT analýza, která byla hlavním podkladem části návrhové.

V návrhové části byla pozornost upřena na marketingová opatření a zdokonalení firemních procesů. V úvodu této části byl představen návrh změn organizační struktury, jež by měl přinést dokonalejší způsob systému zodpovídání a přesné vymezení kompetencí. V kapitolách věnovaných marketingové oblasti byla nejprve popsána cílová skupina, na základě níž byla navržena opatření, s jejichž realizací by společnost WP měla zaujmout dominantnější pozici na trhu. Konkrétně se jednalo o zřízení kamenné prodejny v prostorách muzea BMW, založení webových stránek, nabídku degustačních a dárkových setů či navázání spolupráce s wine bary, restauracemi a hotely. Poslední návrh pojednával o možnosti zastoupení nových regionů. Realizací návrhů by měla významně narůst skupina zákazníků společnosti WP, a to i bez vysokých investic.

Seznam použitých zdrojů

FABRIZIO, Gianni a Marco SABELLICO, 2019. *Vini d'Italia 2020: Gambero Rosso*. 1. Roma: Gambero Rosso, 1032 s. ISBN 978-88-6641-182-6.

Facts and Figures, 2020. *ITALIAN WINE CENTRAL* [online]. Annapolis, Maryland: Vindeavour [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://italianwinecentral.com/resources/facts-figures/>

Graf - Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice, 2019. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Český statistický úřad [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>

Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn, 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., [cit. 2020-03-07]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KAIN, Petr, 2019. Rodinné firmy, které tvoří v Česku téměř 90 procent soukromých podniků, dosáhnou snadněji na dotace a další pobídky. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2019-12-12]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66570780-rodinnym-firmam-se-usnadni-cesta-k-dotacim-ci-ulevam>

Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za prosinec 2019 [online], 2020. [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-prosinec-2019--252680/>

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO, 2008. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.

Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991-2019, 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., [cit. 2020-03-09]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., [cit. 2020-03-10]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2020. In: *Kurzy.cz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., [cit. 2020-03-08]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání [online], 2019. [cit. 2019-12-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SITUAČNÍ A VÝHLEDOVÁ ZPRÁVA - RÉVA VINNÁ A VÍNO [online], 2019. Ministerstvo zemědělství [cit. 2020-03-10]. ISBN 978-80-7434-531-9. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/644471/SVZ___Vino_2019.pdf

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Model F-PEC.....	6
Obrázek 2: Vývoj a klasifikace rodinných firem působících v České republice	8
Obrázek 3: Trojrozměrný životní cyklus rodinného podniku	16
Obrázek 4: Vnější a vnitřní prostředí firmy	22
Obrázek 5: Složky (prvky) marketingového mixu.....	24
Obrázek 6: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
Obrázek 7: SWOT analýza.....	31
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti WP	32
Obrázek 9: Odborná vinařská literatura Gambero Rosso.....	37
Obrázek 10: Gambero Rosso - La Tunella.....	37
Obrázek 11: Degustační karta	39
Obrázek 12: Půdorys skladovacích prostor.....	46
Obrázek 13: 3D model skladových prostor, pohled z pravého rohu.....	46
Obrázek 14: 3D model skladových prostor, pohled shora	47
Obrázek 15: Porterův model konkurenčních sil - jednotlivé vlivy a jejich význam	58
Obrázek 16: Navrhovaná organizační struktura společnosti WP.....	62
Obrázek 17: Schéma využití direct mailingu.....	65
Obrázek 18: Degustace v kalendáři telefonu díky iCalendaru.....	66
Obrázek 19: Dárková bedýnka.....	71
Obrázek 20: Obsah dárkové bedýnky	71
Obrázek 21: Chladnička na víno	73
Obrázek 22: Vinařství zastupovaná společností WP.....	74
Obrázek 23: Informace o nabízeném sortimentu.....	74
Obrázek 24: Logo společnosti.....	75
Obrázek 25: Seznam položek WP.....	77
Obrázek 26: Evidence skladu WP.....	78
Obrázek 27: Objednávkový formulář.....	78
Obrázek 28: Manuál posloupnosti	79

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: 40 největších rodinných firem ČR podle časopisu Forbes (květen 2019), seřazeno podle výše tržeb	10
Tabulka 2: Významné velké mezinárodní rodinné podniky ve světě	12
Tabulka 3: Bivalentní atributy rodinných podniků	14
Tabulka 4: Podíl VK na celkovém kapitálu rodinných podniků v rámci jednotlivých odvětví ..	21
Tabulka 5: Faktory ovlivňující marketingové chování	23
Tabulka 6: Event 1.	40
Tabulka 7: Event 2.	40
Tabulka 8: Event 3.	40
Tabulka 9: Veletrhy v Itálii	43
Tabulka 10: Srovnání ceny dopravy Brno → Mantova	44
Tabulka 11: Vysvětlující popis tabulky cenového srovnání	53
Tabulka 12: Srovnání cen nabízených vín z oblasti Friuli (přepočet cen skrze koeficient)	54
Tabulka 13: Srovnání cen nabízených vín z regionu Toscana (přepočet cen skrze koeficient) ..	55
Tabulka 14: Cenové srovnání exportovaného vína	57
Tabulka 15: Celková zadluženost	59
Tabulka 16: Míra zadluženosti	59
Tabulka 17: Koeficient samofinancování	59
Tabulka 18: Altmanův index finančního zdraví podniku	60
Tabulka 19: SWOT analýza	61
Tabulka 20: Investice do propagačního materiálu	67
Tabulka 21: Degustační set toskánských vín	68
Tabulka 22: Degustační set nejlepších italských Sauvignonů	68
Tabulka 23: Degustační set letních vín	69
Tabulka 24: Degustační set vín z Friuli	69
Tabulka 25: Degustační set Pulia a Sicílie	69
Tabulka 26: Degustační set šumivých vín	70
Tabulka 27: Získání nového zákazníka skrze dárkový set či poukaz	70
Tabulka 28: Kalendář eventů	76
Tabulka 29: Cenová nabídka dopravy od společnosti Převoz vín, s.r.o.	80

Seznam použitých vzorců

Vzorec 1: Běžná likvidita.....	26
Vzorec 2: Pohotová likvidita.....	26
Vzorec 3: Okamžitá likvidita	27
Vzorec 4: Celková zadluženost.....	27
Vzorec 5: Míra zadluženosti	28
Vzorec 6: Koefficient samofinancování.....	28
Vzorec 7: Altmanův index finančního zdraví podniku	28

Seznam použitých grafů

Graf 1: Porovnání právních forem rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu	13
Graf 2: Právní forma rodinných a nerodinných podniků v Německu	13
Graf 3: Delegování pravomocí v závislosti na velikosti rodinného podniku	19
Graf 4: Důležitost forem financování rodinných podniků	21
Graf 5: Hospodářský výsledek roku 2019 a očekávaný hospodářský výsledek roku 2020	33
Graf 6: Zastoupení cenových tříd v rámci všech nabízených produktů (třídy jsou uváděny s DPH)	35
Graf 7: Průměrná cena vína (s DPH)	36
Graf 8: Vliv eurového kurzu na výši nákupní ceny	49
Graf 9: Vývoj průměrné mzdy v Kč (2015-2019)	50
Graf 10: Množství spotřebovaného vína v litrech na osobu (1989 – 2018)	51
Graf 11: Soběstačnost množstvím vyprodukovaného vína v České republice (2014 - 2018)	51
Graf 12: Množství dovezeného a vyvezeného vína v hektolitrech (2014 - 2018)	52
Graf 13: Srovnání cen vín z Friuli po přepočtení cen pomocí koeficientů	54
Graf 14: Srovnání cen vín z regionu Toscana po přepočtení cen pomocí koeficientů	55
Graf 15: Závislost italské produkce vína na exportu	56

Seznam použitých zkratek

B2B	business to business
B2C	business to customer
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DOC	Denominazione di Origine Controllata
DOCG	Denominazione di Origine Controllata e Garantita
DPČ	Dohoda
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
EUR	Eurová měna
HDP	Hrubý domácí produkt
hl	Hektolitr
HPP	Hlavní pracovní poměr
IGT	Indicazione Géografica Tipica
Kč	Koruna česká
l	Litr
MIL	Milion
TIS	Tisíc

Seznam příloh

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: [REDACTED]

Název a sídlo účetní jednotky

[REDACTED]
Střelnice 2919/42a
Brno 28
62800

Sestaveno dne: 29.11.2019
Právní forma účetní jednotky:
Předmět podnikání účetní jednotky:
Spisová značka: [REDACTED]
V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	01	395	0	395	314
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	0	0	0	0
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	0	0	0	0
1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	395	0	395	314
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	115	0	115	40
1.	Materiál	39	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	115	0	115	40
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	115	0	115	40
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	0	0	0	0
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	0	0	0	0
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	0	0	0	0
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	0	0	0	0
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	0	0	0	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	0	0	0	0
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	280	0	280	274
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	0	0	0	0
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	280	0	280	274
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	0	0	0	0
1.	Náklady příštích období	79	0	0	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	01	395	314
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	395	134
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	100	100
1.	Základní kapitál	04	100	100
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	0	34
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	0	34
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	295	0
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B+C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	0	180
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	0	180
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	0	180
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	180
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	180
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	0	0
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	0	0
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	0	0
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	0	0
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	0	0
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	0	0
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	0	0
8.7.	Jiné závazky	62	0	0
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	0	0
1.	Výdaje příštích období	67	0	0
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Finanční plán

Minulé období - rok 2019

Bežné období - rok 2020

Podpisový záznam

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2020
(v celých tisících Kč)
IČ: [REDACTED]

Název a sídlo účetní jednotky
[REDACTED]
Střelnice 2919/42a
Brno 28
62800

Sestaveno dne: 29.11.2019
Právní forma účetní jednotky:
Předmět podnikání účetní jednotky:
Spisová značka: [REDACTED]
V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	0	0
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 250	160
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	1 770	105
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 400	85
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	120	10
3.	Služby	06	250	10
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	40	0
D.1.	Mzdové náklady	10	40	0
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0	0
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	0	0
2.2.	Ostatní náklady	13	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	40	0
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	40	0
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	40	0
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	0	0
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	0	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	15	12
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	15	12
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	385	43

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	20	1
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-20	-1
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	365	42
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	70	8
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	70	8
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	295	34
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	295	34
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	2 250	160

Finanční plán

Minulé období - rok 2019

Bežné období - rok 2020

Podpisový záznam